

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Master en Management par la qualité

**Contribution à la mise en place de l'approche processus au sein  
d'un organisme certifié FSSC 22000 version 4.1**

**Cas : SPA Fromagerie Bel Algérie**

**Elaboré par : ABDI ABDELMALEK**

**LOUCIF YASMINE**

**Encadré par : Pr. AMOKRANE MUSTAPHA**

**Co-encadreur: Mr. BENSALEM FARES**

**Année 2018 – 2019**

## Résumé

Le but de notre étude est de mettre en place une approche processus en sein du SPA fromagerie Bel Algérie qui est certifié FSSC 22000 version 4.1, pour qu'elle assure le passage vers la nouvelle version 5 du référentiel FSCC 22000. Pour atteindre notre but nous avons opté pour une démarche méthodologique alliant l'analyse de la littérature, l'entretien avec le personnel de l'entreprise ainsi que l'immersion. Ce qui nous a permis d'identifier, de classier les processus, de réaliser la cartographie des processus et les fiches processus .Pour SPA Fromagerie Bel Algérie puisse aller de la version 4.1 vers la version 5 du référentiel FSSC 22000, nous avons également proposé de réaliser une étude des enjeux externes et internes pertinents par rapport à la finalité.

Les mots clés : approche processus, cartographie des processus, fiche processus, FSSC 22000

## ملخص

الهدف من دراستنا هو وضع منهجية عملية على مستوى ملبنة الجبن Bel Algeria المعتمدة على المرجع FSSC 22000 إصدار 4.1 ، بحيث تضمن الانتقال إلى الإصدار الجديد 5 من المرجع FSCC 22000. للوصول إلى هدفنا نحن اخترنا نهجًا منهجيًا يجمع بين تحليل الأدب والمقابلة مع موظفي الشركة والانغماس. هذا سمح لنا بتحديد وتصنيف العمليات وأداء عملية ورسم الخرائط ، وبالنسبة لـ SPA Fromagerie Bel Algeria ، يمكنها الانتقال من الإصدار 4.1 إلى الإصدار 5 من FSSC 22000 ، كما اقترحنا إجراء دراسة للقضايا الخارجية والداخلية ذات الصلة بالغرض.

الكلمات الأساسية: نهج العملية، ورسم الخرائط العملية، ورقة العملية، FSSC 22000

## Summary

The aim of our study is to set up a process approach within the cheese dairy Bel Algeria which is certified FSSC 22000 version 4.1, so that it ensures the passage to the new version 5 of the reference FSCC 22000. To reach our goal we We opted for a methodological approach combining the analysis of the literature, the interview with the staff of the company and immersion. This allowed us to identify, classify processes, perform process mapping and process sheets. For SPA Fromagerie Bel Algeria can go from version 4.1 to version 5 of FSSC 22000, we also proposed carry out a study of external and internal issues relevant to the purpose.

The key words: process approach, process mapping, process sheet, FSSC 22000

## Remerciements 1

Je remercie tout d'abord DIEU, le tout puissant de m'avoir donné la santé, la patience et la volonté pour achever ce modeste travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon encadreur **Pr. Amokrane Mustapha** pour son encadrement de qualité, ses conseils, son orientation, pour les efforts qu'il avait consentis durant la rédaction de ce mémoire qui m'a permis de mener à terme ce projet.

Mes sincères considérations et remerciements sont aussi exprimés à **Mr. Bensalem Fares** pour sa précieuse aide à la relecture et à la correction de mon mémoire.

Je tiens à présenter aussi toute ma gratitude à **Mme. Guettab Fatima Zahra** Manager Food Safety de la société «Fromagerie BEL Algérie », pour son accueil et la confiance qu'elle m'a accordée dès mon arrivée dans l'entreprise, mes remerciements les plus vifs et mon profond respect. Un grand merci aussi à toute l'équipe pour toutes les informations, qu'elles ont pu me fournir.

Un grand merci à **mon père et ma mère**, pour leur amour, leurs encouragements, leurs conseils ainsi que leur soutien inconditionnel, à la fois moral et économique, qui m'a permis de réaliser les études que je voulais et par conséquent ce mémoire.

Je remercie ma sœur **Sabrina**, et mes frères **Oussama et Amir**, pour leurs encouragements.

Je tiens à remercier spécialement mon binôme **Abdi Abdelmalek** pour sa précieuse aide à la réalisation ce de mémoire.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers mes amis et collègues qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche.

Je tiens à saisir cette occasion et adresser mes profonds remerciements et mes profondes reconnaissances aux professeurs, aux responsables et au personnel de **l'ENSM Kolea**. Afin de n'oublier personne, mes vifs remerciements s'adressent à tous ceux qui m'ont aidée de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

**Loucif Yasmine**

## Remerciement 2

Je voudrais au terme de la rédaction de ce mémoire dire merci à :

Allah le tout-puissant qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

Mon binôme, ma compagnante **Loucif Yasmine** celle qui m'a aidé à la réalisation de ce travail grâce à son sérieux et sa discipline tout au long de l'élaboration de ce travail.

Mes encadreurs Pr Amokrane Mustapha et Mr Bensalem Fares, pour leurs précieux conseils, et leurs aides, ainsi que Mme. Guettab Fatima Zahra Manager Food Safety de la société «Fromagerie BEL Algérie », pour son accueil et sa confiance, qui ont constitué un apport considérable sans laquelle ce travail ne peut pas être réalisé.

Les enseignants de l'ENSM, les responsables et personnel de l'ENSM Kolea.

Tout le personnel de Fromagerie BEL Algérie.

Un grand merci à mon père et ma mère, pour leur inconditionnel soutien tout au long de l'élaboration de ce travail.

À mon frère, ma sœur, mes amis et collègues qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche.

Dans l'impossibilité de citer tous les noms, nous remercierons toute personne ayant contribué à la réalisation de ce mémoire.

**Abdi Abdelmalek**

## Table des matières

Résumé .....	I
Remerciements .....	II
Sommaire .....	IV
Liste des tableaux .....	VI
Liste des figures .....	VII
Liste des abréviations.....	VIII
Introduction.....	2
<b>Synthèse bibliographique</b>	
Chapitre 1. Généralité sur l'approche processus	
1. Origine du mot processus	5
2. Définition d'un processus	6
3. Origine de l'approche processus	6
4. Définition de l'approche processus	6
5. La finalité de l'approche processus	7
6. Les catégories des processus	7
7. Les caractéristiques des processus	9
8. Manager par les processus	10
9. La cartographie des processus	11
10. La fiche processus	12
Chapitre 2. Généralités sur le référentiel FSSC 22000	
1. La norme ISO 22000 (2018) en quelques mots	15
2. Le lien entre l'ISO 22000 et le Codex Alimentarius	16
3. Aperçu sur la norme FSSC 22000	17
4. Certification des systèmes de sécurité alimentaire FSSC 22000	17
4.1. Le contenu du protocole de certification FSSC 22000	18
4.2. Avantages du protocole de certification FSSC	18

4.3.Champ d'application	20
4.4.Exigences et réglementations	20
4.5.Les caractéristiques du FSSC 22000	21
5. Certification FSSC 22000 version 4.1	22
6. Nouvelle version de la FSSC 22000 -version 5	22
<b>Méthodologie</b>	
Présentation de l'organisme d'accueil	26
Objectif Périmètre du travail	31
Plan méthodologique	31
1. Identification des processus	31
2. Cartographie des processus identifiés	32
3. Appel aux outils de la qualité : le SIPOC	31
4. Documentation des processus identifiés	32
5. Evaluation des processus mises en place	32
<b>Résultat et discussion</b>	
1. Les processus identifiés	37
2. La cartographie des processus	40
3. Le SIPOC	43
4. Les fiches processus	44
5. le résultat d'évaluation	71
<b>Conclusion</b>	75
<b>Référentiels bibliographiques</b>	77
<b>Annexes</b>	80

## Liste des tableaux

- Tableau 1.** Les trois familles de processus
- Tableau 2.** Liste des produits "SPA Fromagerie Bel Algérie"
- Tableau 3.** Fiche d'identité de SPA Fromagerie Bel Algérie
- Tableau 4.** Grille d'audit processus
- Tableau 5.** Processus identifiés à partir de l'organigramme de l'entreprise
- Tableau 6.** Codification des processus
- Tableau 7.** Les interactions entre les processus
- Tableau 8.** SIPOC Contrôle / Food Safety
- Tableau 9.** Indicateurs du processus Système de Management
- Tableau 10.** Analyse des risques et opportunités du processus Système de Management
- Tableau 11.** Communication du processus Système de Management
- Tableau 12.** Animation du processus Système de Management
- Tableau 13.** Indicateurs du processus Contrôle de Gestion
- Tableau 14.** Analyse des risques et opportunités du processus Contrôle de Gestion
- Tableau 15.** Communication du processus Contrôle de Gestion
- Tableau 16.** Animation du processus Contrôle de Gestion
- Tableau 17.** Indicateurs du processus Production
- Tableau 18.** Communication du processus Production
- Tableau 19.** Animation du processus production
- Tableau 20.** Indicateurs du processus Achats
- Tableau 21.** Analyse des risques et opportunités du processus Achats
- Tableau 22.** Communication du processus Achats
- Tableau 23.** Animation du processus Achats
- Tableau 24.** Indicateurs du processus Control / Food Safety
- Tableau 25.** Analyse des risques et opportunités du processus Control / Food Safety
- Tableau 26.** Communication du processus Control / Food Safety
- Tableau 27.** Animation du processus Control / Food Safety

## Liste des figures

**Figure 1.** Représentation graphique du processus

**Figure 2.** Représentation graphique de la cartographie des processus

**Figure 3.** Les avantages de FSSC 22000

**Figure 4.** Marque cœur

**Figure 5.** L'organigramme d'SPA Fromagerie Bel Algérie, Kolea

**Figure 6.** Evaluation globale de la Grille d'audit processus

**Figure 7.** Les processus identifiés

**Figure 8.** La cartographie des processus de l'SPA Fromagerie Bel Algérie Usine  
Koléa

**Figure 9.** Evaluation globale de la Grille d'audit processus

## Liste des abréviations

- AE.** Accréditation européen
- AFNOR.** Association Française de a Normalisation
- BRC.** British Retail Consortium
- CAC.** Commission du Codex Alimentarius
- CCP.** Point critique pour la maîtrise
- CEA.** Coopération européenne pour l'Accréditation
- CGO.** Control de Gestion Organisationnel
- DG.** Direction Générale
- DU.** Directeur Usine
- FBA.** Fromagerie Bel Algérie
- FD.** Fascicule de documentation
- FFSC.** Foundation for Food Safety Certification
- FSA.** Fonctions, Stratégie, Attentes clients
- GFSI.** Initiative mondiale pour la sécurité alimentaire
- GRC.** Governance Rights Control
- HACCP.** Hazad Analysis Critical Control Point
- HLS.** High Level Structure
- HSE.** Hygiène, Sécurité, Environnement et Sureté
- IFS.** International Food Standards
- ISO.** Organisation International de la Standardidation
- ITN.** Ingénierie et Travaux Neufs
- KII.** Outil de gestion électronique de la documentation
- KPI.** Key Indictor Performance
- LE.** Last Estimate
- MP.** Matière Première
- NC.** Non-Conformité
- NF.** Norme Française
- OMS.** Organisation mondiale de la Santé

**PF.** Produits Finis

**PPR.** Parties potentiellement responsables

**PRP.** Programmes prérequis

**PRPO.** Programmes prérequis opérationnels

**QQOQCCP.** Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?

**RDD.** Revue De Direction

**RDP.** Revue De Production

**SAP.** Système Application product

**SC.** Supply Chain

**SIPOC.** S : fournisseurs, I : entrées, P : process, O : sorties, C : clients

**SMQ.** Système de Management de la Qualité

**SMSDA.** Système de Management De la Sécurité des Denrées Alimentaires

**SPA.** Société Par Action

**TS.** Spécifications Techniques

**VCS.** visites comportementales de sécurité

# **INTRODUCTION**

Face à l'évolution de l'environnement économique caractérisé par une accélération des changements (besoins évolutifs des clients et des autres parties intéressées, nouveaux produits, nouveaux métiers, nouvelles compétences), ainsi que l'environnement juridique (évolution des exigences légales et réglementaires soit sur le plan national et/ou international), les organismes pour survivre doivent, accroître leur compétitivité, renforcer leur flexibilité et améliorer leurs résultats.

L'entreprise, sans cesse en mouvement, cherche à optimiser en permanence son fonctionnement, ainsi que ses relations avec le monde extérieur : ses clients, ses fournisseurs et ses autres partenaires.

Cette structuration de l'entreprise passe par une approche, d'une part fondée sur les principaux processus de l'entreprise et, d'autre part, située dans une perspective d'amélioration continue. Alors, L'approche processus est l'un des outils d'aide à l'atteinte de ces objectifs. Elle est un concept qui inverse la tendance, et qui, plutôt que d'inciter les entreprises à adapter leur système de management à une norme, ainsi que l'approche processus permet à un organisme de planifier ses processus et leurs interactions.

Dans un monde de plus en plus concurrentiel, les entreprises et les industries visent de plus en plus à s'imposer sur le marché et gagner la satisfaction de leurs clients. Pour réaliser cela, les entreprises sont menées à être toujours dans la même longueur d'onde des actualités du marché, des opportunités d'amélioration et plus précisément se conformer aux normes internationales de qualité.

Dans le domaine de l'industrie agroalimentaire, la sécurité des denrées alimentaires est et sera toujours une préoccupation majeure des consommateurs et des producteurs en sont pleinement sensibilisés. Au fil des ans, de nombreuses normes spécifiques et régionales ont évolué en vue de renforcer la sécurité des aliments et d'aborder les questions soulevées par les fabricants, fournisseurs, détaillants et consommateurs. La communauté agro-alimentaire a multiplié les initiatives pour établir des règles plus ou moins volontaires. Au sein d'une révolution des référentiels de qualité, la norme FSSC 22000 (Food Safety System Certification 22000) pour la Certification d'un système de la Sécurité des aliments, est le dernier standard de certification pour les fabricants de produits alimentaires (**Sansawat et Muliyl, 2009**).

La norme est conçue pour couvrir tous les processus de la chaîne alimentaire, liée directement ou indirectement aux produits. Il fait adhérer tout le monde à un système de management de sécurité alimentaire unique, rendant plus facile à former, appliquer et auditer la gestion de la sécurité des denrées alimentaires (FSSC 22000, 2017).

A savoir que, au niveau des exigences du référentiel FSSC 22000 version 4.1 l'approche processus ne figure pas, mais cette dernière est prise en charge par la nouvelle version du présent référentiel. Dans notre travail, nous abordons l'intérêt de l'approche processus au niveau de la société SPA Fromagerie BEL Algérie. Aujourd'hui, notre société est certifiée FSSC 22000 version 4.1, nous traitons de l'approche processus à travers la mise en place et le pilotage d'un Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires (SMSDA)

Notre préoccupation dans le cadre de ce travail serait, donc, de répondre à la problématique suivante :

Comment introduire une approche processus au sein d'une entreprise déjà certifiée FSSC 22000 version 4.1 ?

De cette problématique découlent les questions suivantes :

- C'est quoi l'approche processus ?
- Quelles sont les principales modifications apportées par la nouvelle version du référentiel FSSC 22000 ?
- En quoi consiste le management par les processus ?
- Quels avantages peut-on espérer de la mise en œuvre d'une approche processus ?

Pour mener le travail sur le terrain nous avons choisi comme outils de collectes des données, la documentation interne, les entretiens avec les responsables qui sont concernés par notre recherche et l'immersion.

Notre objectif, à travers cette étude, c'est de mettre en place l'approche processus conformément aux exigences de la nouvelle version du référentiel FSSC 22000 pour la contribution à l'amélioration continue du SMSDA met en place par SPA Fromagerie BEL Algérie, Kolea.

Ce présent mémoire comprend deux parties, à savoir :

La partie bibliographique relative à l'approche processus et généralités sur le référentiel FSSC 22000.

Ainsi que, une seconde partie, dans laquelle nous présentons la méthodologie adoptée pour la réalisation de cette étude et les résultats obtenus. Enfin, une conclusion clôturera notre travail de recherche.

# **SYNTHESE BIBLIOGRAPHIQUE**

## Chapitre 01. Généralité sur l'approche processus

L'approche processus rappelle au sein de l'entreprise que la finalité de toute activité est la satisfaction du client. Elle s'adresse prioritairement aux cadres. Il s'agit de définir comment sont mobilisés les savoir-faire et les métiers intégrés aux fonctions définies dans l'entreprise. Dans ce chapitre, nous aborderons quelques aspects plus théoriques de l'approche processus ainsi qu'un résumé des outils clés liés aux phases clés du management par les processus : l'identification des processus (au travers de la cartographie), et la description des processus au cours de laquelle seront définis ses indicateurs de performance (au travers de la fiche processus).

Tout d'abord, qu'est-ce qu'un processus ?

### 1. L'origine du mot processus <sup>1</sup>

Le terme de processus a été utilisé dans les normes ISO de la série 9000 depuis leur adoption par la Communauté européenne en 1987. Il était, à l'origine, utilisé pour désigner les activités de production.

À l'origine, le mot de processus était surtout utilisé pour désigner un mode opératoire, c'est-à-dire une façon spécifiée de fabriquer un produit ou une partie de produit.

Dans la première version des normes ISO 9000, celle de 1987 mais aussi dans la deuxième version, celle de 1994, le terme « processus » est utilisé pour désigner les processus de fabrication.

Dans la version 2000, le terme de processus se généralise à toute activité qui produit des données de sortie identifiables, c'est-à-dire toute réponse à une exigence de la norme qui nécessite la mise en œuvre de dispositions agissantes peut être caractérisée comme un processus.

### 2. Définition du processus

La norme ISO 9001 version 2015 définit le processus comme suit : « *un processus est un ensemble d'activités transformant des éléments d'entrée en éléments de sortie* ».

D'après (Brandenburg et Wojtyna, 2006, p 51) : « *un processus est un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, qui est alimenté par des entrées, qui dispose des*

---

<sup>1</sup> Yvon MOUGIN, (2002, 2004), La cartographie des processus. Maîtriser les interfaces, Éditions d'Organisation 1, page 126.

*ressources et qui ajoute de la valeur par rapport au but pour créer des sorties. Les entrées d'un processus proviennent soit de l'extérieur, soit d'un autre processus (processus amont). Tout comme ses sorties vont soit vers l'extérieur, soit vers un processus aval ».*

### **3. L'origine de l'approche processus <sup>2</sup>**

D'après (Brandenburg et Wojtyna, 2003, p 45), l'approche processus a été nait dans l'esprit de la qualité et elle a surtout été utilisée dans le milieu informatique pour décrire, analyser et modéliser une activité dans le but de l'informatiser. Elle L'approche processus a été considérée comme méthode d'organisation, de management ou de consulting à la fin des années 80.

Alors l'approche processus consistait à repenser totalement l'organisation d'une entreprise en partant du besoin du client.

### **4. La définition de l'approche processus <sup>3</sup>**

*« L'approche processus est une méthode de modélisation des activités de l'entreprise. Décrire son fonctionnement, c'est en comprendre les mécanismes et les interactions ; préalable nécessaire à toute démarche de progrès ».*

### **5. La finalité de l'approche processus <sup>4</sup>**

L'organisme qui déploie une approche processus a pour finalité de :

- Mieux répondre aux besoins et attentes des clients et des autres parties intéressées, en les plaçant au cœur du fonctionnement de l'organisme
- Déployer la politique et les objectifs généraux de façon structurée à tous les niveaux de l'organisme ;
- Optimiser l'obtention de résultats par une meilleure implication et coordination de tous les acteurs.

L'approche processus permet des gains significatifs en terme de performances des produits, de délais, et de coûts parce qu'elle est fondée sur :

- La priorité donnée à la valeur ajoutée ;
- La détection, la correction et la prévention des dysfonctionnements ;
- L'utilisation optimale des ressources.

---

<sup>2</sup> Hans BRANDENBURG & Jean-Pierre WOJTYNA, (2006). L'approche processus MODE D'EMPLOI, édition d'organisation 2e édition, page 45.

<sup>3</sup> Michel Cattan, (2008). Guide des processus, AFNOR éditions, 2è éditions, page 11.

<sup>4</sup> FD X50-176 Management des processus Octobre 2005, Management des processus, page 6.

L'approche processus vise enfin une dynamique d'amélioration permanente :

- Les améliorations résultant des changements sont mesurables et mesurées ;
- La maîtrise des interfaces est améliorée par une meilleure :
  - Compréhension et prise en compte des besoins et contraintes de chacun ;
  - Communication entre entités (unités, départements, services, ...) d'un même site ou entre différents sites appartenant à un même organisme ;
  - Définition des circuits d'informations et de prises de décisions.
- La progression des performances des processus peut être mesurée.

## **6. Les catégories des processus <sup>5</sup>**

Selon le fascicule (FD X 50-176) de documentation publié par l'AFNOR en Juin 2000 la norme distingue 3 grandes familles de processus :

### **6.1. Les processus de pilotage**

Pour toute entreprise ou organisme, les théories de management nous rappellent qu'il faut un pilote. Nos processus de réalisation et de support doivent donc, pour bien fonctionner, être pilotés. Ces activités de pilotage traitent des informations (les entrées) pour donner des directives (sorties).

Les entrées des processus de pilotage proviennent, en grande partie, des processus de réalisation, sous forme d'indicateurs, de tableaux de bord, de résultats financiers, mais aussi sous forme de remontée de problèmes. Une autre partie des entrées vient de l'extérieur, dont notamment des clients (besoins, satisfaction...) et des autres parties prenantes (salariés, actionnaires, maison mère, partenaires, réglementation...).

Les sorties peuvent avoir des formes multiples : objectifs, consignes d'organisation, plans d'action...

Les processus de pilotage ont pour but de piloter tous les autres processus en transformant des informations (venant des processus ou de l'extérieur) en directives.

### **6.2. Les processus de réalisation**

Ont pour but de participer à la réalisation d'un produit ou d'un service pour un client. Ils sont composés d'un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, alimentés par des entrées et consomment des ressources, qui créent des sorties en y apportant une valeur ajoutée.

---

<sup>5</sup> Hans BRANDENBURG & Jean-Pierre WOJTYNA, op.cit., p. 54.

### 6.3. Les processus support

Toute entreprise a besoin de moyens pour fonctionner. Dans toutes les entreprises on trouve donc des activités qui réalisent la fourniture de ces moyens. Dans notre approche processus, nous distinguerons donc des processus support.

Les processus support ont pour but de fournir les moyens nécessaires à tous les autres processus.

Les entrées des processus support sont généralement constituées de besoins ou de demandes de moyens formulés par les autres processus. Les sorties sont constituées par les moyens attribués.

Afin de faciliter l'identification des processus, il peut être utile de les classer en grandes familles. (Tableau N°01)

Tableau N°1 : Les trois familles de processus

<p><b>Processus de management</b> (ou de "direction")</p>	<p>Processus qui contribuent à la détermination de la stratégie, de la politique qualité et au déploiement des objectifs à travers tous les processus de l'entreprise. Ils permettent leur pilotage et la mise en œuvre des actions d'amélioration.</p>
<p><b>Processus de réalisation</b></p>	<p>Processus contribuant directement à la réalisation du produit ou du service, depuis la détection du besoin du client à sa satisfaction. Ils correspondent au cœur de métier de l'organisme.</p>
<p><b>Processus support</b> (ou de "soutien")</p>	<p>Processus qui contribuent au bon déroulement des autres processus en leur apportant les ressources nécessaires.</p>

Source : [http // www. Institut-numérique](http://www.institut-numerique.org) petite histoire de l'approche processus.org. Institut Numérique (page consulté le 13 mars 2019).

## 7. Les caractéristiques des processus <sup>6</sup>

Toute entreprise est traversée par un ensemble de processus qui permettent d'obtenir un résultat ou une donnée de sortie par une suite de transformation.

Un processus est caractérisé par les éléments suivants :

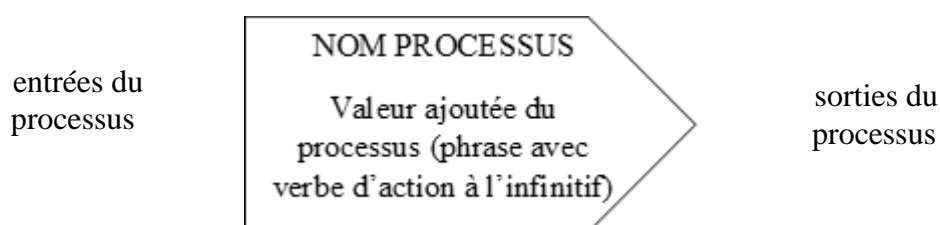
- Identification de ses activités majeures et flux d'activités.

La norme n'a pas mis en place un catalogue pré déterminé de processus. Chaque organisme doit détecter ses propres processus en fonction de ses clients, de la nature de son activité et de sa stratégie.

- Identification des processus de support ou de soutien qui recouvrent les ressources humaines, financières, l'information, le savoir-faire. Identification de l'environnement du système concerné (clients, partenaires, fournisseurs)
- Recherche des données d'entrée et de sortie de chaque processus
- Déclinaison des processus en sous processus
- Etablissement de listes des ressources nécessaires à la maîtrise des processus
- Etablissement des critères d'évaluation de ces processus

Sa représentation graphique peut se réaliser de la façon suivante :

**Figure 1.** Représentation graphique du processus



Source : (Brandenburg Wojtyna2003, p.22)

### 7.1. Deux autres caractéristiques fondamentales des processus

#### 7.1.1 Les processus sont mesurables :

Un vieil adage dit que l'on ne peut améliorer que ce qui est mesurable. Cela s'applique parfaitement au management. Il n'est donc pas étonnant qu'un des points forts de l'outil de management qu'est l'approche processus est justement sa capacité à mesurer les performances.

<sup>6</sup> Fouad Jawab, Driss Bouami (2004). Management de la qualité, l'approche processus appliquée à la formation. Congrès International sur la qualité dans les systèmes de formation et de l'éducation - ENSET, Apr 2004, Rabat, Maroc, page 5.

- La mesure des processus va s'appliquer à plusieurs niveaux :
- Au contrôle de la conformité des entrées et sorties du processus
- Au pilotage de la performance du processus
- À la détermination de la maturité du processus
- À la détermination de la valeur du processus<sup>7</sup>

### **7.1.2 Les processus sont stables et reproductibles :**

La cartographie des processus est issue de l'analyse détaillée des flux et activités nécessaires pour atteindre un but. Tant que ce but existe, les activités nécessaires pour l'atteindre resteront de même nature, même si leurs modalités d'exécution peuvent varier en fonction d'autres changements (technologie, réglementation...).

De même, du moment que l'on a décrit, étape par étape, de quoi on part (les entrées) et à quoi on doit aboutir (les sorties), en spécifiant les conditions (les indicateurs de performance) on sera toujours capable de reproduire ces étapes.<sup>8</sup>

## **8 Le management par les processus :**

*Le management par les processus est le mode de management qu'ont choisi aujourd'hui de nombreuses entreprises. Pourquoi ? Bien au-delà du fait que l'approche processus soit préconisée par la norme ISO 9001, ce fonctionnement permet de décloisonner l'entreprise.*

*Il s'agit de passer de la lecture verticale par l'organigramme, qui favorise les territoires et donne la priorité à la hiérarchie, à la lecture par le fonctionnement transversal : du client au client. Le management par les processus permet donc de passer d'un mode de fonctionnement organisationnel : « quels sont les départements qui constituent mon entreprise ? », à celui qui privilégie les objectifs centrés sur le client : « comment fonctionne notre entreprise afin de satisfaire le client ? ».<sup>9</sup>*

## **9 La cartographie des processus <sup>10</sup>**

*« La cartographie des processus représente l'entreprise non plus sous la forme d'un organigramme (partant du haut et allant vers le bas), mais sous la forme d'un ensemble de processus transversaux visant à la satisfaction des clients ».*

<sup>7</sup> Hans BRANDENBURG & Jean-Pierre WOJTYNA, op.cit., p. 59.

<sup>8</sup> Idem.

<sup>9</sup> Florence GILLET –GOINARD et Bernard SENO, 2016, La boîte à outils du responsable qualité, Dunod, page 135.

<sup>10</sup> Ibid, p. 138- 140.

### **9.1 Objectif :**

Cet outil est celui de l'identification des processus clés au sein d'une entreprise : phase indispensable pour en assurer ensuite la maîtrise et l'amélioration permanente.

Il donne aux principaux acteurs une lecture objective de l'activité de l'entreprise, au-delà des frontières artificielles des organigrammes.

### **9.2 Contexte :**

La cartographie n'a de sens que si la direction a la volonté de s'engager dans une approche processus et, plus globalement, vise à mettre en œuvre un management par les processus.

C'est aussi une des premières étapes pour les responsables qualité qui vont avoir en charge un projet de certification ISO 9001.

### **9.3 Étapes:**

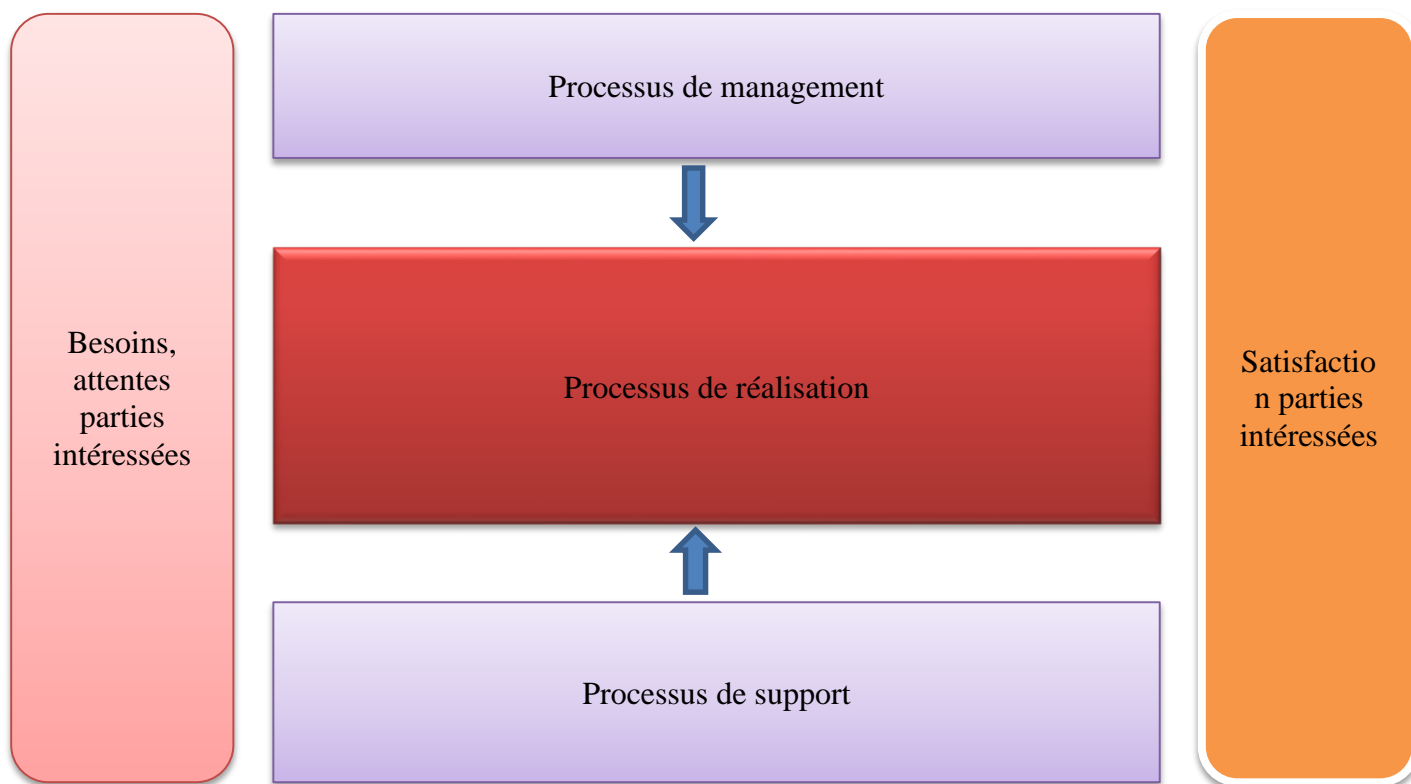
- Lister ses clients.
- Lister ce qui est fourni, mis à disposition des clients par l'entreprise.
- Travailler sur les processus métiers : quels sont les processus qui assurent la satisfaction des besoins de nos clients ? Quel est fondamentalement notre métier tel qu'il est perçu par nos clients ?
- Lister les processus supports qui vont permettre aux processus métiers de fonctionner, ceux qui mettent à disposition les ressources nécessaires : des compétences, des matières premières, des moyens, de l'énergie...
- Lister les processus de management qui donnent une dynamique au système.
- Valider la cartographie en clarifiant les périmètres des processus : entrées et sorties.
- Valider définitivement à l'aide des matrices FSA : Fonctions, Stratégie, Attentes clients

### **9.4 Avantages:**

- Cet outil permet de raisonner l'entreprise dans une logique client.
- Il donne une vision partagée des activités clés.
- La cartographie des processus est aussi un outil de communication

Les 3 types de processus sont montrés dans la figure

**Figure 2.** Représentation graphique de la cartographie des processus



Source : [http:// www.pqb.fr](http://www.pqb.fr). 20v18 Préparation à l'ISO 22000

## 10 La fiche processus <sup>11</sup>

La fiche processus : « est une description d'un processus. Elle est indispensable pour en assurer son pilotage. Elle permet de définir les indicateurs de performance pertinents ».

### 10.1 Objectif :

L'objectif de la fiche processus est de décrire précisément le processus et d'en définir les contours, les interactions et surtout les modalités de fonctionnement pour en garantir la maîtrise.

### 10.2 Contexte :

Cet outil est mis en œuvre après l'identification des processus clés de l'entreprise par la direction générale.

<sup>11</sup> Florence GILLET –GOINARD et Bernard SENNO, op.cit., p. 142-144.

### 10.3 Étapes :

Décrire le processus en répondant à un certain nombre de questions clés :

- Quelle est la finalité du processus ? À quoi sert-il ?
- Quelle est sa mission ?
- Quels sont les périmètres et les interactions du processus : que fournit-il et à qui (raisonner données de sortie et processus aval) ?
- Qui lui fournit quoi pour fonctionner (raisonner données d'entrée et processus amont) ? Quel est le fait générateur du fonctionnement du processus ? Lister aussi les attentes du client.
- Quels sont les services contributeurs de ce processus ?
- Quelles sont ses contraintes : son fonctionnement est-il conditionné par une réglementation ? Des procédures sont-elles incontournables ?
- Quels sont ses indicateurs de performance : comment vais-je mesurer si oui ou non ce processus remplit bien sa fonction ?
- Quels sont les risques associés au processus ? Comment seront-ils maîtrisés ? Comment surveille-t-on le bon déroulement des séquences ?
- Quelles sont les grandes activités de ce processus ? Comment transforme-t-on les données d'entrée en données de sortie ?
- De quelles principales ressources a-t-on besoin pour faire fonctionner le processus ?

### 10.4 Avantages:

- Le travail de description permet aux acteurs du processus de se l'approprier ;
- Les échanges sont largement constructifs ;
- La recherche d'indicateurs de performance permet de mesurer l'efficacité du processus ;

## **Chapitre 2**

# **Généralités sur le référentiel FSSC 22000**

Le haut niveau de qualité des produits exigés par le consommateur final, la maîtrise des risques liés à la sécurité des denrées alimentaires et la mondialisation des échanges sont autant de préoccupations auxquelles doivent faire face les acteurs du marché agroalimentaire.

Pour répondre aux préoccupations croissantes des parties prenantes en matière de sécurité des aliments en mettant en œuvre le FSSC 22000. Basé sur des normes reconnues, ce protocole permet de garantir la sécurité des denrées alimentaires.

## **1. La norme ISO 22000 (2018) en quelques mots <sup>12</sup>**

ISO 22000 (a été publiée le 19 juin 2018), est applicable à tout organisme de l'industrie agroalimentaire, quels que soient sa taille et son domaine d'activité. Conçue pour être utilisée de manière autonome ou intégrée dans les processus de management existants d'un organisme, la norme adopte la même structure-cadre (HLS) que d'autres normes de systèmes de management ISO, telles qu'ISO 9001 (management de la qualité).

Bien que sa structure en 5 paragraphes (système, direction, ressources, réalisation, mesures) reprenne celle de l'ISO 9001.

L'ISO 22000 n'a pas vocation à remplacer l'ISO 9001 en apportant des exigences supplémentaires liées à la sécurité des produits alimentaires. Une société qui veut manager à la fois la qualité, l'environnement et la sécurité des denrées alimentaires pourra être certifiée conjointement ISO 9001, ISO 14001 et ISO 22000.

La norme comprend trois exigences principales :

- La mise en place des bonnes pratiques de fabrication (good manufacturing practices)
- La mise en place de la méthode HACCP selon les principes établis dans le Codex Alimentarius
- Le Système de Management de la Qualité (SMQ)

L'ISO 22000 ne comporte pas de liste détaillée d'exigences de bonnes pratiques. Cependant la norme fait référence à plusieurs codes de bonnes pratiques reconnus internationalement et relatifs au Codex Alimentarius.

### **1.1 Le Codex Alimentarius : <sup>13</sup>**

Le Codex Alimentarius, ou « Code alimentaire », est un ensemble de normes, de lignes directrices et de codes d'usages reconnus à l'échelon international et cités en référence dans la législation de nombreux pays. Ce code alimentaire instaure des bases destinées aux autorités

---

<sup>12</sup> [http:// www.pqb.fr](http://www.pqb.fr) . 20v18 Préparation à l'ISO 22000, (consulté le 24 avril 2019).

<sup>13</sup> [http:// www.iso.org/fr/ iso-22000-food-safety-management.html](http://www.iso.org/fr/iso-22000-food-safety-management.html) (consulté le 27 Avril 2019).

nationales pour leur permettre d'assurer la sécurité sanitaire des aliments offerts aux consommateurs.

Il est élaboré par la Commission du Codex Alimentarius (CAC) créée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS).

## 2. Le lien entre l'ISO 22000 et le Codex Alimentarius : <sup>14</sup>

ISO 22000 repose sur les principes du Codex Alimentarius en matière d'hygiène alimentaire, ce qui permet aux autorités de se référer à ISO 22000 dans les exigences nationales et lors des inspections menées par les pouvoirs publics afin de garantir le respect des critères en matière de sécurité des denrées alimentaires.

### 2.1 Principaux changements <sup>15</sup>

Les principales modifications apportées à la norme incluent des modifications de sa structure ainsi que la clarification sur des concepts clés tels que :

- **La structure cadre** : afin de faciliter le travail des entreprises qui utilisent plusieurs normes de système de management, la nouvelle version de l'ISO 22000 suivra la même structure que toutes les autres normes de système de management ISO, la structure cadre.
- **L'approche du risque** : la norme inclut désormais une approche différente de la notion de risque. Elle aborde non seulement les risques au niveau opérationnel, mais également au niveau organisationnel.
- **Cycle PDCA « Plan-Do-Check-Act »** : la norme clarifie le cycle planifier-réaliser-vérifier-agir en prévoyant deux cycles distincts mais qui fonctionnent ensemble : un couvrant le cadre global, l'autre niveau couvre les processus opérationnels au sein du système HACCP.
- **Le processus opérationnel** : une description claire est donnée des différences entre les termes clés tels que : point critique pour la maîtrise (CCP), programmes prérequis opérationnels (PRPO) et programmes prérequis (PRP).

---

<sup>14</sup> Idem.

<sup>15</sup> [http:// www.lr.org/entities](http://www.lr.org/entities). ISO 22000 :2018 – Nouvelles exigences. © Lloyd's Register Quality Assurance Ltd. 2018. Pub. Jan 2018 (consulté le 17 avril 2019, 14 :15 PM).

### **3. Aperçu sur la norme FSSC 22000 :<sup>16</sup>**

Le référentiel FSSC 22000 (certification de système de sécurité des aliments) est un nouveau standard de sécurité des aliments pour les industriels. Il a été développé par la fondation pour la certification de la sécurité des aliments FFSC (Foundation for Food Safety Certification) et a été reconnu dans son ensemble par la GFSI (Global Food Safety initiative). Le but de la certification FSSC 22000 est de s'assurer que l'entreprise répond sans interruption à des exigences internationales, ayant pour résultat la fourniture de produits sûrs aux consommateurs dans le monde entier.

### **4. Certification des systèmes de sécurité alimentaire 22000 (FSSC 22000)<sup>17</sup>**

Il y a du nouveau dans la certification autour de l'ISO 22000 : la certification FSSC 22000. Malgré les résultats encourageants de la certification ISO 22000, au plan national et international, les industriels de l'agroalimentaire restent encore confrontés à un choix stratégique entre les référentiels privés des distributeurs et l'ISO 22000.

Il est bien sûr possible de combiner les approches ISO 22000, IFS et BRC, mais c'est au prix de lourds et coûteux investissements tant matériels qu'humains pour les industriels de l'agroalimentaire.

C'est la raison pour laquelle, a été élaboré un nouveau protocole de certification de systèmes de management de la sécurité des aliments, basé sur l'ISO 22000, associée à un référentiel de bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication mutualisées et harmonisées (le PAS 220).

Le protocole de certification des systèmes de sécurité alimentaire 22000 (FSSC 22000) est un protocole éprouvé et internationalement reconnu, basé sur la certification ISO et utilisé pour l'audit et la certification de la sécurité alimentaire dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

FSSC 22000 utilise les normes existantes ISO 22000 et ISO 22003 ainsi que des spécifications techniques pour les parties potentiellement responsables (PPR) du secteur, mises au point grâce à une consultation publique avec la majorité des organismes concernés. Les

---

<sup>16</sup> TAAMOURT Rachid (2018). L'initiation à la norme FSSC 22000 (Food Safety System Certification 22000 : au sein de l'entreprise DANONE, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme master en Sciences Alimentaires, Université A. MIRA – Bejaia, page 03.

<sup>17</sup> [http:// : www.fssc22000.com](http://www.fssc22000.com) (page consulté 24 mai 2019).

fabricants certifiés ISO 22000 peuvent obtenir une certification FSSC 22000 reconnue par la GFSI (Initiative mondiale pour la sécurité alimentaire) s'ils remplissent les conditions en matière de spécifications techniques pour les PPR du secteur ainsi que les exigences spécifiques du FSSC 22000.

#### **4.1 Le contenu du protocole de certification FSSC 22000**<sup>18</sup>

Le protocole de certification FSSC 22000 définit les exigences envers les organismes de certification pour développer, mettre en œuvre, appliquer la certification FSSC 22000 tout en garantissant son impartialité et sa validité.

FSSC 22000 détermine les critères permettant d'évaluer les systèmes de gestion de la sécurité alimentaire des organisations de la chaîne alimentaire – entreprises et autres – et à délivrer des certificats.

Le certificat FSSC 22000 prouve que les systèmes de gestion de la sécurité alimentaire de ces organisations sont entièrement conformes aux exigences du protocole FSSC 22000. La valeur ajoutée pour une organisation dont le système de gestion de la sécurité alimentaire est certifié FSSC 22000 réside dans la mise en place, par l'organisation, d'un tel système normalisé et dans la démonstration de sa volonté d'améliorer continuellement ses performances.

Les premières éditions du FSSC 22000 s'appliquaient uniquement aux fabricants de produits alimentaires, le périmètre a été élargi au secteur des emballages. Le programme de prérequis et d'exigences techniques ISO / TS 22002-4 pour la fabrication et la fourniture d'emballages alimentaires complète désormais le protocole.

Le FSSC élargira prochainement sa portée à la fabrication d'aliments pour animaux et à d'autres secteurs dès lors que les exigences techniques seront développées et intégrées.

Le protocole FSSC, géré par la Foundation for Food Safety Certification (Fondation pour la Certification en matière de Sécurité Alimentaire) aux Pays-Bas, a été officiellement publié le 15 mai 2009.

#### **4.2 Avantages du protocole de certification FSSC**<sup>19</sup>

Avantages de FSSC 22000 FSSC 22000 est la norme des systèmes de gestion de sécurité des aliments car, elle :

- Intègre facilement le management de sécurité avec d'autres systèmes de gestion, tels que les systèmes de management de qualité, de l'environnement et de la sécurité.
- Incorpore totalement l'ISO/TS 22002 (les Spécifications Techniques pour l'ISO 22000), ISO 22000:2005 et l'HACCP.

---

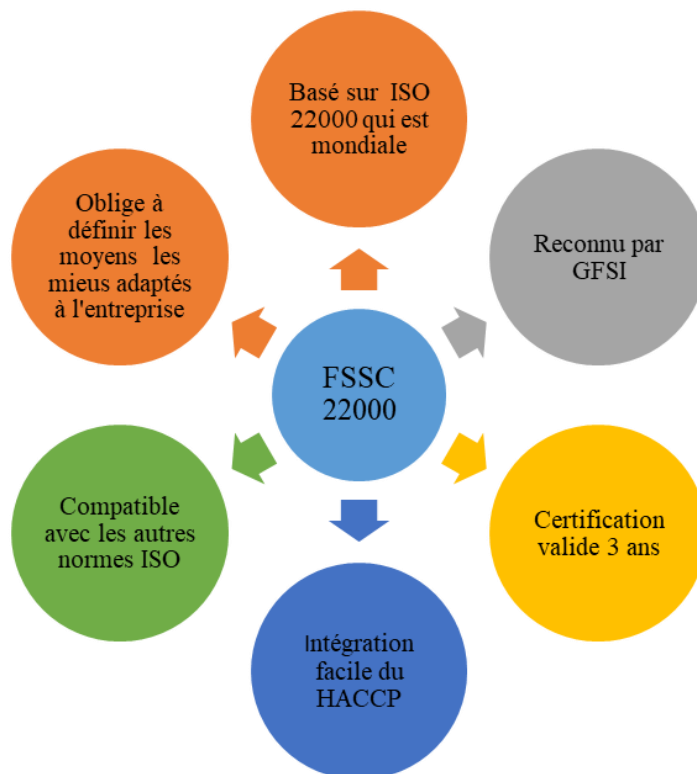
<sup>18</sup> [http:// : www.fssc22000.com](http://www.fssc22000.com). (Page consulté le 24 mai 2019).

<sup>19</sup> TAAMOURT Rachid (2018), op.cit0, p 03 - 04.

- Constitue un langage commun pour toutes les normes mondiales, assurant une cohérence dans la mise en œuvre.
- Accréditation ISO 17021 (approche par système et par processus).
- Est approuvée par l'Initiative Mondiale de la Sécurité des Aliments (GFSI).
- Contrôle et/ou réduit les dangers et favorise une amélioration continue des aspects de la sécurité des aliments
- Possède un vaste champ d'application : industrie alimentaire (y compris l'abattage et les aliments pour animaux).
- Garantie la conformité légale.
- Audits poussés et rigoureux du niveau de la sécurité alimentaire.
- Protocole de gestion indépendant.
- Gestion sans but lucratif par la Foundation for Food Safety Certification.
- Reconnu par la Coopération européenne pour l'Accréditation (CEA) (FSSC 22000, 2017)

La figure suivante représente les avantages de FSSC 22000 :

**Figure 3.** Les avantages de FSSC 22000



Source : FSSC 22000, 2017

### **4.3 Champ d'application** <sup>20</sup>

Le protocole FSSC 22000 doit être utilisé pour vérifier et certifier les systèmes de gestion de la sécurité alimentaire des organisations de la chaîne alimentaire qui transforment ou fabriquent :

- Des produits périssables d'origine animale (c'est-à-dire produits à base de viande, volaille, œufs, lait et poisson) ;
- Des produits périssables d'origine végétale (c'est-à-dire fruits frais et jus de fruit frais, fruits en conserve, légumes frais, légumes en conserve) ;
- Des produits longue conservation à température ambiante (c'est-à-dire produits en conserve, biscuits, snacks, huile, eau potable, boissons, pâtes, farine, sucre, sel) ;
- Des produits (bio) chimiques (c'est-à-dire vitamines, additifs et biocultures, à l'exclusion des additifs techniques et technologiques) ;
- Des emballages alimentaires

### **4.4 Exigences et réglementations** <sup>21</sup>

Le protocole de certification FSSC 22000 contient des exigences détaillées pour :

- les systèmes de gestion de la sécurité alimentaire des organisations au sein de la chaîne alimentaire ;
- le système de certification des organismes de certification ;
- l'accréditation par les organismes d'accréditation.

En outre, FSSC 22000 contient des dispositions pour :

- les organismes de certification autorisés par la Fondation à délivrer des certificats ;
- le processus d'harmonisation auquel participent les organismes de certification associés afin de faire correspondre les points ayant trait aux audits et à la certification ;
- les organismes d'accréditation qui accréditent les organismes de certification associés ;
- un conseil composé des parties prenantes ;
- les experts des organismes de certification donnant des conseils sur le protocole FSSC 22000.

---

<sup>20</sup> [www.fssc22000.com](http://www.fssc22000.com), ( page consulté le 27 avril 2019).

<sup>21</sup> Idem.

Ces exigences et réglementations sont publiées en dans quatre parties distinctes du protocole FSSC 22000 :

**1ère Partie** : Exigences pour les organisations souhaitant obtenir une certification

**2e Partie** : Exigences et réglementations pour les organismes de certification

**3e Partie** : Exigences et réglementations pour l'obtention d'une accréditation

**4e Partie** : Règlement pour le Conseil des parties prenantes

#### **4.5 Les caractéristiques du FSSC 22000** <sup>22</sup>

FSSC 22000 est basé sur la norme ISO 22000 et les spécifications techniques ISO 22000 / TS 22002-1, ISO /TS 22002-4. La certification de ce protocole sera vérifiée par la certification de système de management de l'ISO 17021.

Ce protocole de certification se distingue par l'utilisation de l'ISO / TS 22002-1 :2009 qui spécifie les exigences techniques relatives à la maîtrise des normes de sécurité des aliments durant les procédés de fabrication de la chaîne alimentaire. Jusqu'à début 2012, FSSC 22000 était basé sur le PAS 220, qui a été retiré et remplacé par ISO / TS 22002-1. Les spécifications techniques sont identiques, les changements sont par conséquent minimales pour les clients certifiés.

L'ISO/TS 22002-1 complète l'ISO 22000 et fournit un ensemble de 18 programmes prérequis à l'attention des fabricants de produits alimentaires et d'emballages :

- Construction et disposition des bâtiments
- Disposition des locaux
- Alimentation en air, en eau, en énergie
- Services d'élimination des déchets et des eaux usées
- Caractère approprié des équipements et leur accessibilité en matière d'hygiène, d'entretien et de maintenance
- Gestion des achats
- Mesures de prévention contre la contamination croisée
- Hygiène et désinfection
- Lutte contre les agents pathogènes / nuisibles
- Accès à des installations sanitaires pour garantir un degré approprié d'hygiène corporelle
- Recyclage
- Procédures de retrait/rappel

---

<sup>22</sup> [http : //www.dnvgl.fr/services/fssc-22000-food-safety-certification](http://www.dnvgl.fr/services/fssc-22000-food-safety-certification), (page consulté le 21 mai 2019 ).

- Stockage
- Information sur le produit et aux consommateurs
- Food Defense, bio-vigilance et bio-terrorisme

### **5. Certification FSSC 22000 version 4.1 <sup>23</sup>**

En décembre 2016, le FSSC 22000 a lancé la version 4 de son référentiel de certification internationale de système de management de la sécurité des denrées alimentaires. Depuis, le FSSC 22000 a lancé la version 4.1 en juillet 2017, qui reflète les divers développements du secteur apparus depuis la version 4.

#### **5.1 Les éléments clés de cette révision incluent :**

- La publication des exigences du benchmarking GFSI.
- Le résultat de l'évaluation de la version 4.1 du FSSC 22000 par l'organisme d'accréditation européen (AE)
- Nécessité d'une clarification et de corrections du texte de la version 4, comme le cycle PDCA, les points critiques pour la maîtrise (CCP), les programmes prérequis opérationnels (PRP opérationnels) et les programmes prérequis (PRP).
- Introduction de la structure-cadre désormais commune à toutes les normes ISO ainsi que l'approche fondée sur les risques

### **6. Nouvelle version de la FSSC 22000 -version 5 <sup>24</sup>**

La nouvelle version (version 5) de la FSSC 22000 prévue en Mai 2019 vient d'être publiée. Cette version inclut 2 changements majeurs :

- Les exigences de la nouvelle version de l'ISO 22000 v 2018 qui est publiée en Juin 2018
- Des exigences adaptées aux organismes de formation.

Les entreprises certifiées selon la version 4.1 ont une période de transition allant du 01 Janvier au 31 Décembre 2020, durant cette période tous les organismes doivent migrer vers la version 5 de la certification FSSC 22000.

Les audits par rapport à la norme FSSC 22000 version 5 ne seront réalisés qu'à partir du 1er janvier 2020. Cela laisse le temps pour les entreprises de mettre en œuvre les nouvelles exigences.

Les audits par rapport à la version actuelle (version 4.1, y compris les nouvelles exigences supplémentaires) doivent être effectués jusqu'au 31 décembre 2019.

<sup>23</sup> <http://www.dnvgl.fr/services/fssc-22000-food-safety-certification>, (page consulté le 21 mai 2019).

<sup>24</sup> <https://conseilhse.com/la-nouvelle-version-de-la-fssc-22000-version-5>. (page consulté le 11 juin 2019).

Tous les certificats FSSC 22000 v 4.1 émis deviendront invalides après le 29 juin 2021.

### **6.1 Références normatives : <sup>25</sup>**

#### **La famille ISO 22000 comprend :**

- ISO 22000 (2005) : Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires - Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire
- ISO/TS 22002-1 (2009) : Programmes prérequis pour la sécurité alimentaire – Partie 1 : fabrication des aliments
- ISO/TS 22002-2 (2013) : Programmes prérequis pour la sécurité alimentaire – Partie 2 : restauration
- ISO/TS 22002-3 (2011) : Programmes prérequis pour la sécurité alimentaire – Partie 3 : agriculture
- ISO 22004 (2014) : Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires - Recommandations pour l'application de l'ISO 22000
- ISO 22005 (2007) : Traçabilité de la chaîne alimentaire - Principes généraux et exigences fondamentales s'appliquant à la conception du système et à sa mise en œuvre

#### **6.2 Documents liés à l'hygiène des aliments :**

- NF V01-001 (2006) : Hygiène des denrées alimentaires et des aliments pour animaux - Méthodologie pour l'élaboration des guides de bonnes pratiques d'hygiène et d'application des principes HACCP
- NF V01-006 (2008) : Hygiène des aliments - Système HACCP : principes, notions de base et commentaires
- ISO 22000 - Systèmes de management de la sécurité des aliments - Liste de contrôle à l'usage des PME (2007)

#### **Une norme Synergy (organisme international neutre) complète les exigences de l'ISO 22000 par des PRP spécifiques :**

- PRP 22000 (2009) : Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires - Exigences de programmes prérequis (PRP) pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire
- Les règlements de l'Union européenne (directement applicables) pour une politique unique en matière d'hygiène des denrées alimentaires et aliments.

---

<sup>25</sup> [http:// www.pqb.fr](http://www.pqb.fr). 20v18 Préparation à l'ISO 22000, (consulté le 24 avril 2019).

**Quelques règlements sur lesquels sont basés les guides de bonnes pratiques d'hygiène (GBPH) :**

- RÈGLEMENT (CE) No 178/2002 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 28 janvier 2002 établissant les principes généraux et les prescriptions générales de la législation alimentaire, instituant l'Autorité européenne de sécurité des aliments et fixant des procédures relatives à la sécurité des denrées alimentaires
- RÈGLEMENT (CE) No 853/2004 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 29 avril 2004 relatif à l'hygiène des denrées alimentaires
- RÈGLEMENT (CE) No 1831/2003 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 22 septembre 2003 établissant des exigences en matière d'hygiène des aliments pour animaux

**Deux documents français liés aux processus avec des explications, recommandations et exemples :**

- AC X50-178 (accord, 2002) Management de la qualité – Management des processus – Bonnes pratiques et retours d'expérience
- FD X50-176 (fascicule de documentation, 2005) Outils de management – Management des processus

# **MÉTHODOLOGIE**

## **1. Présentation de l'organisme d'accueil<sup>26</sup>**

### **1.1. Historique et évolution du groupe Bel :**

La société Fromagerie BEL est une entreprise de l'industrie agro-alimentaire dont le siège est situé dans les Hauts-de-Seine en région Ile-de-France à Paris. Le groupe BEL est une entreprise familiale française créée dans le Jura en 1865 par Jules Bel. À l'instar de l'évolution de l'industrie laitière Française, l'entreprise Bel a connu un essor qui a abouti en 1922 à la création de la société anonyme des fromageries BEL.

La chronologie de l'évolution de la société est résumée comme suit :

- Le dépôt de la marque "la vache qui rit" par Léon BEL en 1921.
- Le démarrage industriel et commercial de la vache qui rit en 1924.
- L'exportation des produits BEL et l'installation des premières usines hors France, en Belgique et en Angleterre, dès l'année 1929.
- Le développement international des produits Bel en Europe de l'Ouest, Etats Unis, Maroc, Syrie, Japon et en Chine dès les années 1970.
- L'acquisition des marques Leerdammer et Boursin respectivement en 2002 et 2007.
- L'internationalisation des activités de BEL qui lui a permis d'être implanté actuellement sur les 5 continents, soit 130 pays avec une trentaine de sites de production localisés à proximité des bassins de consommation.

Aujourd'hui, avec un siècle et demi d'expérience dans l'industrie fromagère, le groupe BEL a acquis un savoir-faire et une capitale "Fromagère" injectée au sein des trente (30) usines qui fabriquent les marques Bel, soit une trentaine de marques dont cinq (05) marques principales qui sont les plus connues et appréciées dans le monde. Ce sont les marques : La vache qui rit, Babybel, Kiri, Leerdammer et Boursin.

La production totale de ces usines, qui emploient quelque 8000 collaborateurs, avoisine pour l'année 2015 près de 450 mille tonnes de fromage permettant au groupe BEL d'occuper la troisième place mondiale des fromages de marque et leader dans 25 pays.

---

<sup>26</sup> Document interne de l'entreprise.

Figure 4. Marque cœur



Source : document interne de l'entreprise

## 1.2 Information financière du 1er trimestre 2019 - Chiffre d'affaires :

Au premier trimestre 2019, le Groupe réalise un chiffre d'affaires consolidé de 810 millions d'euros comparés à 813 millions d'euros au premier trimestre 2018, soit une légère baisse de 0,4 %.

### Fromagerie Bel Algérie

L'introduction du groupe Bel en Algérie remonte à l'année 2001. La filiale, qui a débuté ses activités sur la base d'une plate-forme de sous-traitance qui a duré plus de cinq (05) années, a commencé sa production locale propre sur le site de Mazafran (Koléa) à partir de l'exercice 2007.

La production enregistrée annuellement sur le site de production est passés de 2000 tonnes les années initiales pour atteindre 25000 tonnes en année de croisière (année 2014).

Aujourd'hui, Bel Algérie distribue quatre (04) familles de produits et une gamme de 22 produits :

- La vache qui rit, avec une gamme de 10 produits.
- Picon, avec une gamme de 6 produits.
- Kiri, avec une gamme de 5 produits
- Pik et Croq.

**Tableau N° 2 : Liste des produits "SPA Fromagerie Bel Algérie"**

N°	Nom du produit	Format	Gout
1	La vache qui rit	8/16/24 portions	Nature, Edam, Gruyère
2	Picon	8/16/24 portions	Nature
3	Kiri délice/ kiri portion	6/12 portion, barquette	-
4	Chef	4/8 barres	Nature, olive, ail et fines herbes, gruyère
5	Pik et Croq	Petite barquette	-
6	Koul youm	Barquette	-

Source: document interne de l'entreprise

Les produits sont distribués via un réseau en propre (vente directe) sur la wilaya d'Alger, et de distributeurs sur le reste du territoire national.

Depuis sa création, il y a une quinzaine d'années, la Fromagerie Bel Algérie a connu un essor considérable et a acquis une grande part de marché des fromages plus particulièrement dans les grands centres urbains à l'instar d'Alger, Oran, Constantine, Annaba etc...

La filiale Bel Algérie emploie un effectif dépassant 1000 agents répartis dans un schéma d'organisation comme suit :

- Le siège de la filiale se situe à 42 rue de la madeleine Hydra (Alger), la direction générale (DG) chapote cinq (05) départements [Finance, ressources humaines, Marketing, Commercial et Supply chain]
- L'unité de fabrication, implantée à la zone industrielle de Mazafran à Koléa Tipaza, où La vache qui rit, Picon, Koul youm, La vache qui rit chef ainsi que sont produits.
- L'entrepôt de stockage de produit finit à Blida, d'où s'approvisionnent les distributeurs pour dispatcher les produits Bel sur l'ensemble du territoire national

Tableau N° 3 : Fiche d'identité de SPA Fromagerie Bel Algérie

Directeur Usine	Jérôme EVRARD
Forme juridique	SPA Fromagerie Bel Algérie
Capital social	-
Date de création	2006
Adresse sociale	Z.A MAZAFRANE 2.LOT 18A BP 123 Kolea Tipaza, Algérie
Téléphone	024521050/58
Fax	024521060
E-mail	-
Effectif total	547 (mai 2019)
Secteur	Agro-alimentaire
Activité	Production et commercialisation de fromage

Source : document interne de l'entreprise

### 1.3 Mission <sup>27</sup>

Le cœur de son métier est de satisfaire le consommateur tout en protégeant l'environnement et les gens qui y travaillent.

### 1.4 Les axes stratégiques <sup>28</sup>

- ❖ Garantir à leurs collaborateurs un environnement de travail sûr à travers la prévention des risques (étude de dangers, CHSU), l'analyse systématique des accidents du travail (méthode arbre des causes), le déploiement des dix standards du groupe, les visites comportementales de sécurité (VCS) et la certification ISO 45001 à horizon 2020, tout en réduisant les accidents chaque année.
- ❖ Fabriquer des produits de qualité et sûrs pour leurs consommateurs en réduisant leurs réclamations clients de 35% par an. Nous nous baserons sur les bonnes pratiques et la méthode HACCP selon les exigences du dispositif de certification FSSC22000.
- ❖ Performance industrielle : accroître le leadership sur le marché en réduisant les coûts de transformation de 10% par an afin de maintenir l'accessibilité des produits pour les clients.
- ❖ Proposer une offre innovante aux clients en accélérant la mise sur le marché des innovations/rénovations produits (time to market < 12 mois en 2020) afin de contribuer à l'atteinte de 1 milliard de consommateurs au niveau Groupe.
- ❖ Performance service : le taux de service a pour objectif d'atteindre le 0% de rupture auprès du consommateur.
- ❖ Développer le bien-être et l'engagement des collaborateurs, en réduisant significativement les irritants sociaux, et en développant leurs compétences et en contribuant à la mise en place d'un système de management de la qualité sociale au service d'une organisation robuste, pérenne, agile et efficiente.
- ❖ Maîtriser l'impact de site sur l'environnement en réduisant la consommation d'eau à moins de 1 m<sup>3</sup>/T en 2020 à travers la poursuite du programme ESABEL/ WASABEL et l'obtention de la certification ISO 14001 en 2021.

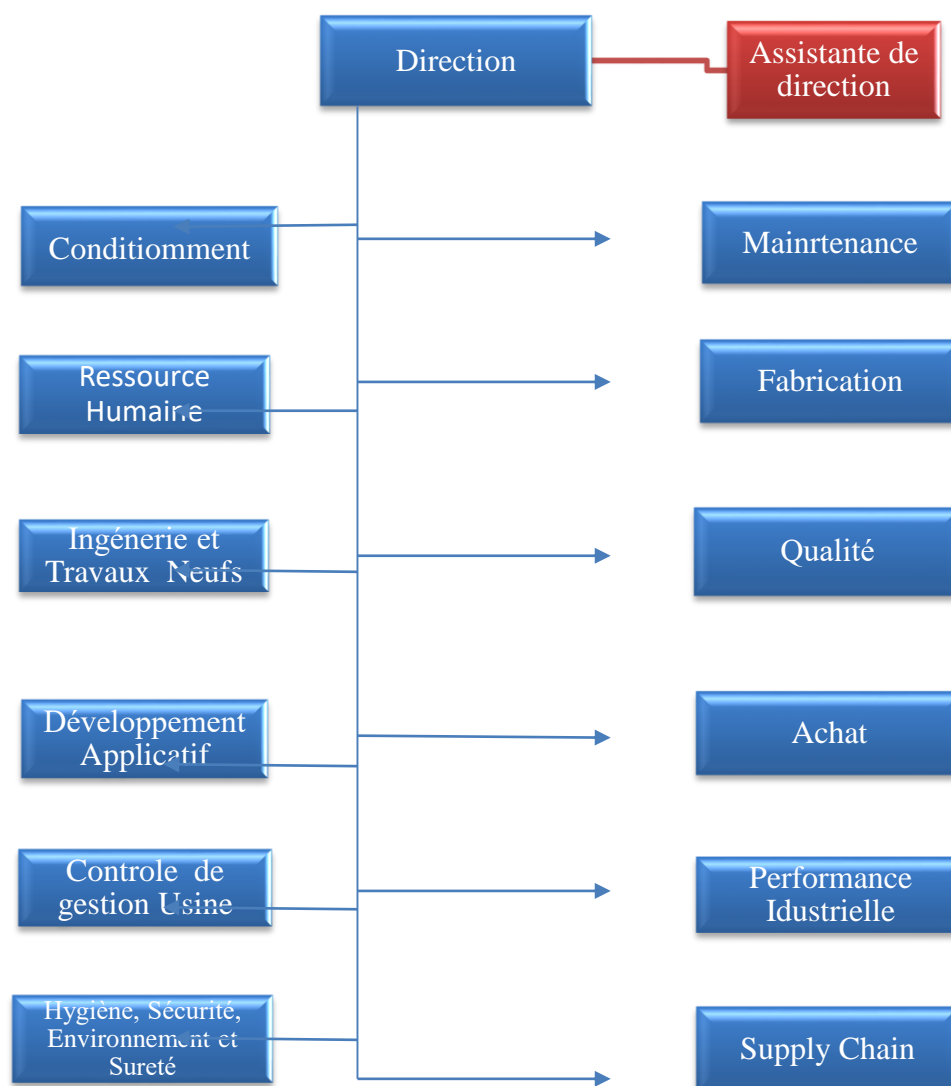
---

<sup>27</sup> Politique Management Usine Kolea.

<sup>28</sup> Idem.

## 1.5 Organigramme de Bel Algérie

Figure N°5 l'organigramme d'SPA Fromagerie Bel Algérie, Kolea :



Source: document interne de l'entreprise

## **2. Objectif Périmètre du travail :**

Dans notre étude, nous allons contribuer à la mise en place d'un management par les processus pour l'amélioration continue du SMSDA, et que SPA fromagerie Bel Algérie puisse aller vers la version 5 du référentiel FSSC 22000.

Notre champ d'application de l'approche processus est au niveau de l'Usine de production de fromage 'SPA fromagerie Bel Algérie' qui se situe à la zone industrielle Mazafran de Koléa.

## **3. Plan méthodologique**

Pour bien mener notre étude, nous nous sommes intervenue avec trois actions principales :

- Documents internes de l'entreprise pour la collecte des données
- Entretiens avec les responsables de chaque service :

L'objectif de nos entretiens avec les cadres est de comprendre le fonctionnement de chaque service et de collecter le maximum de données pour pouvoir documenter les processus. Les entretiens sont mener selon le guide d'entretien présent dans l'annexe

- Immersion

### **3.1 Identification des processus**

Nous nous sommes basés sur les activités présentes au niveau de l'organigramme de notre organisme d'accueil et sur les activités principales citées par les cadres d'entreprise lors des entretiens, pour l'identification des processus selon les trois catégories citées dans la partie 6 du premier chapitre.

#### **Cartographie des processus**

Suite à l'identification de nos processus, nous avons entamé une cartographie qui regroupe l'ensemble des processus, ainsi que les activités externalisées de l'entreprise afin de présenter l'ensemble des interactions.

### **3.2 Appel aux outils de la qualité : le SIPOC**

Pour pouvoir documenter les processus identifiés, nous avons fait appel à l'outil SIPOC qui nous a permis de définir les éléments suivants :

- Les fournisseurs requis par les entrées du processus.
- Les éléments d'entrés qui sont requis par le processus.
- Les activités principales du processus.
- Les éléments de sortie du processus.
- Les clients qui reçoivent les sorties du processus.

Les SIPOC sont réalisés par des séances de travail avec le personnel concerné pour chaque processus.

#### **4. Documentation des processus identifiés**

Dans cette partie nous avons élaboré des fiches processus qui résument nos processus identifiés, en s'appuyant sur les données identifiées par les SIPOC, aussi sur la synthèse des entretiens et cela selon les titres qu'on a jugés nécessaires.

La structure des fiches processus :

- Le nom du service responsable de l'élaboration documentaire ;
- Le code du document ;
- La version ;
- Le pilote du processus ;
- La date ;
- La mission ;
- La cartographie des activités principales du processus ;
- Le détail des activités du processus ;
- Les moyens et les matériels particuliers ;
- Les documents associés ;
- Les indicateurs ;
- L'analyse des risques et des opportunités d'amélioration du processus ;
- La communication ;
- L'animation du processus ;

#### **5. Evaluation des processus mis en place**

Enfin nous avons procédé à l'évaluation de notre projet de management par les processus, en utilisant l'audit interne comme mode d'évaluation dans le but d'évaluer nos processus et de détecter les points faibles, pour qu'on puisse agir en améliorant nos processus.

L'audit est réalisé selon le tableau suivant :

Tableau 4. Grille d'audit processus

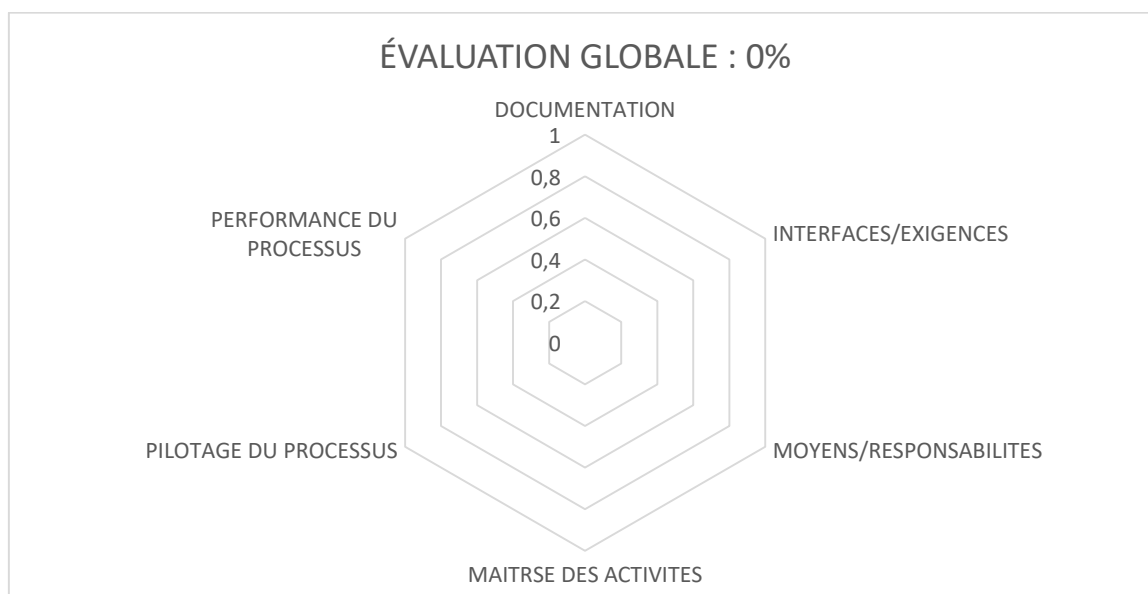
GRILLE D'AUDIT PROCESSUS		
nom du processus :		
responsable :		
finalité du processus :		
date de l'audit :		
échelle d'évaluation :		
0 pas réalisé, pas mesuré, pas adapté, pas efficace...		
1 partiellement réalisé, mesuré, adapté, efficace...		
2 majoritairement réalisé, mesuré, adapté, efficace...		
3 totalement réalisé, mesuré, adapté, efficace...		
DOCUMENTATION	0 %	commentaires
Le processus est documenté		
La documentation est disponible et connue par les utilisateurs		
La documentation est pertinente (niveau de détail, forme, accessibilité...)		
Les règles de maîtrise de la documentation sont appliquées (validation, gestion des versions...)		
La pertinence de la documentation fait l'objet d'une surveillance régulière		
INTERFACES/EXIGENCES	0 %	commentaires
Les interfaces avec le(s) processus amont sont définies (les attentes du processus ont été communiquées aux acteurs des processus amont)		
Les problèmes éventuels imputables aux processus amont sont tracés et communiqués aux personnes concernées		
Les interfaces avec le(s) processus aval sont définies (les acteurs du processus connaissent les attentes des processus aval)		
Les éventuels problèmes rencontrés par les processus aval sont analysés		
Les exigences du client final ont été traduites au niveau du processus		

Les exigences de l'entreprise ont été traduites au niveau du processus		
<b>MOYENS/RESPONSABILITÉS</b>	<b>0 %</b>	<b>commentaires</b>
Le responsable (propriétaire) du processus est identifié		
Le responsable du processus dispose d'un niveau de responsabilité suffisante		
Les activités et responsabilités des principaux acteurs du processus sont définies		
Les besoins en ressources humaines et compétences sont définis (sur le plan individuel et collectif)		
Le processus dispose de ressources humaines suffisantes		
Les compétences des collaborateurs sont évaluées et entretenues		
Les besoins en infrastructures (locaux, équipements, outils, informatique...) sont définis		
Le processus dispose d'infrastructures suffisantes		
Les infrastructures sont entretenues (et étalonnées ou vérifiées s'il s'agit d'instruments de mesure)		
<b>MAITRISE DES ACTIVITÉS</b>	<b>0 %</b>	<b>Commentaires</b>
La planification des activités est de nature à garantir le respect des délais		
Pour chaque commande (dossier, lot, projet...) des informations claires sur les activités à réaliser sont disponibles		
Les contrôles à effectuer sont définis		
Le niveau de contrôle est cohérent par rapport aux exigences ou risques		
Les contrôles font l'objet d'une traçabilité		
<b>PILOTAGE DU PROCESSUS</b>	<b>0 %</b>	<b>Commentaires</b>
Des objectifs ont été définis pour le processus		
Ces objectifs sont pertinents		
Ces objectifs sont connus		

Ces objectifs font l'objet d'une mesure régulière		
Les résultats des contrôles sont analysés régulièrement		
Des informations sur la satisfaction du client concernant le processus sont disponibles		
Les instances de pilotage du processus sont opérationnelles et une revue du processus est effectuée régulièrement		
L'ensemble des analyses déclenchent des actions si besoin		
Ces actions sont suivies		
Leur efficacité est vérifiée		
<b>PERFORMANCE DU PROCESSUS</b>	<b>0 %</b>	<b>Commentaires</b>
Les délais sont tenus		
Les objectifs sont atteints		
Le client est satisfait		

Source : Hans BRANDENBURG & Jean-Pierre WOJTYNA, L'approche processus MODE D'EMPLOI, édition d'organisation 2e édition, p107 p108

Figure 6. Evaluation globale de la Grille d'audit processus



Source : Hans BRANDENBURG & Jean-Pierre WOJTYNA, L'approche processus MODE D'EMPLOI, édition d'organisation 2e édition, p108

## **RESULTAT ET DISCUSSION**

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats de notre travail en suivant la méthodologie citée dans le chapitre précédent.

## **1. Les processus identifiés**

Résultat issu des documents internes ainsi de notre immersion :

- Entreprise récemment certifiée FSSC 22000 version 4.1 avec quatorze points forts lors de l'audit de certification et neuf points mineures
- Une culture de qualité orientée produit plus que système de management.
- Une entreprise qui a connu des crises avant d'avoir été certifiée.
- Une volonté d'intégrer d'autres normes systèmes.
- Des finalités de chaque processus.
- Des données du flux d'informations et de processus que nous allons traduire en éléments d'entrées et en éléments de sortie.
- Les activités principales de chaque processus.
- Des logiciels et des progiciels utilisés dans l'entreprise.
- Quelque indicateur classé sur trois axes : sécurité, performance et qualité.
- Identification des risques et opportunités
- Nous avons identifié une liste des réunions animées avec la participation de l'ensemble des processus ainsi que les réunions internes de chaque processus.
- Lors de la dernière RDD, la direction a décidé de valider le projet de la mise en place de l'approche processus.

Le tableau suivant représente les processus identifiés à partir de l'organigramme de l'entreprise et classés selon les trois catégories des processus :

Tableau 5. Processus identifiés à partir de l'organigramme de l'entreprise

N°	Nom du processus	Catégorie du processus		
		Management	Réalisation	Support
1	Direction	x		
2	Conditionnement		x	
3	Maintenance			X
4	Ressources humaines			X
5	Fabrication		x	
6	Ingénierie des travaux neufs			X
7	Contrôle / Food Safety			X
8	Développement applicatif			X
9	Achats			X
10	Contrôle de gestion	X		
11	Performance Industrielle			X
12	HSE			X
13	Supply chain Usine		X	

Source: élaborée par nous même

Pour le bon fonctionnement de notre démarche qualité, nous avons jumelé le processus de Conditionnement avec le processus de Fabrication en un seul processus nommé processus de Production, ainsi nous avons ajouté deux autres processus de management :

Processus Système Management : un processus de catégorie management, qui est différé du processus Direction où ses missions sont :

- assurer et animer le fonctionnement du Système de Management et le reporting de ses résultats pour garantir l'atteinte des objectifs en matière de performance.
- Maitriser la gestion de l'ensemble des informations documentées essentielles pour assurer un fonctionnement efficace et performant du SMSDA. Mesurer les performances du Système par la mise en œuvre des audits et l'analyse des indicateurs.
- Gérer les non-conformités, déterminer les pistes d'amélioration et piloter les plans de progrès.

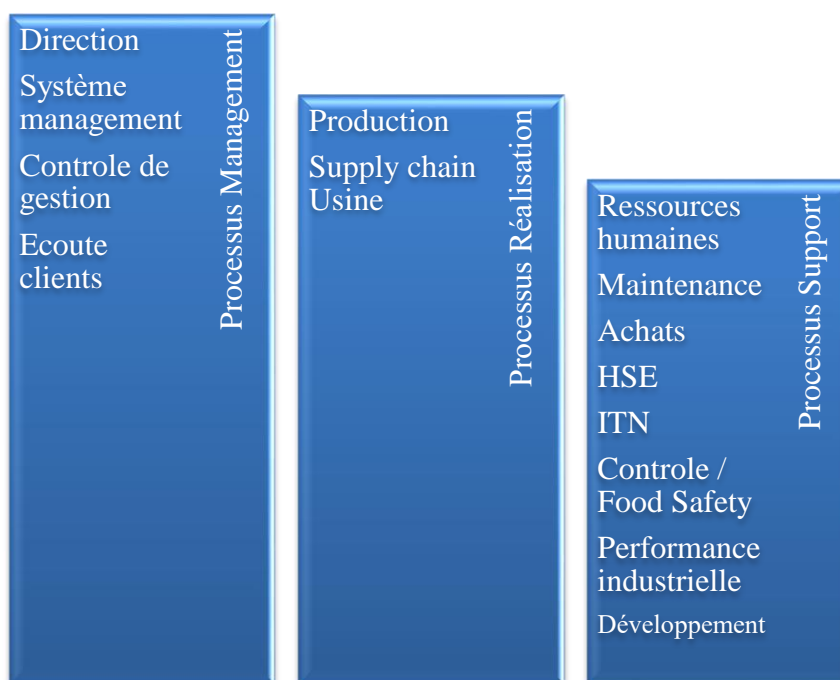
- Améliorer en continue la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du SMSDA en lien avec les attentes des parties intéressées.

Processus Ecoute client : l'écoute client est une activité gérée par le service qualité et Supply Chain Filiale. Nous avons considéré cette activité comme un processus important et qui appartient à la catégorie management, ses missions sont définies comme suit :

- Veiller à l'adéquation permanente entre le marché et l'offre du produit.
- Recueillir l'ensemble des informations relatives aux clients et aux P.I.P afin de répondre à leurs besoins et attentes de façon adaptée en matière de délai, de pertinence et d'efficacité.
- Mesurer le niveau de satisfaction perçue par les clients directs et indirects ou les parties intéressées pertinentes.

Donc, l'ensemble des processus de l'entreprise sont répartis dans la figure suivante :

**Figure 7.** Les processus identifiés



Source : élaborée par nous même

Tableau 6. Codification des processus

N°	Intitulé du processus	Code
1	Direction	M1
2	Système Management	M2
3	Contrôle de Gestion	M3
4	Ecoute clients	M4
5	Supply Chain Usine	R1
6	Production	R2
7	Ressources Humaines	S1
8	Maintenance	S2
9	Achats	S3
10	HSE	S4
11	ITN	S5
12	Contrôle / Food Safety	S6
13	Performance Industrielle	S7
14	Développement Applicatif	S8

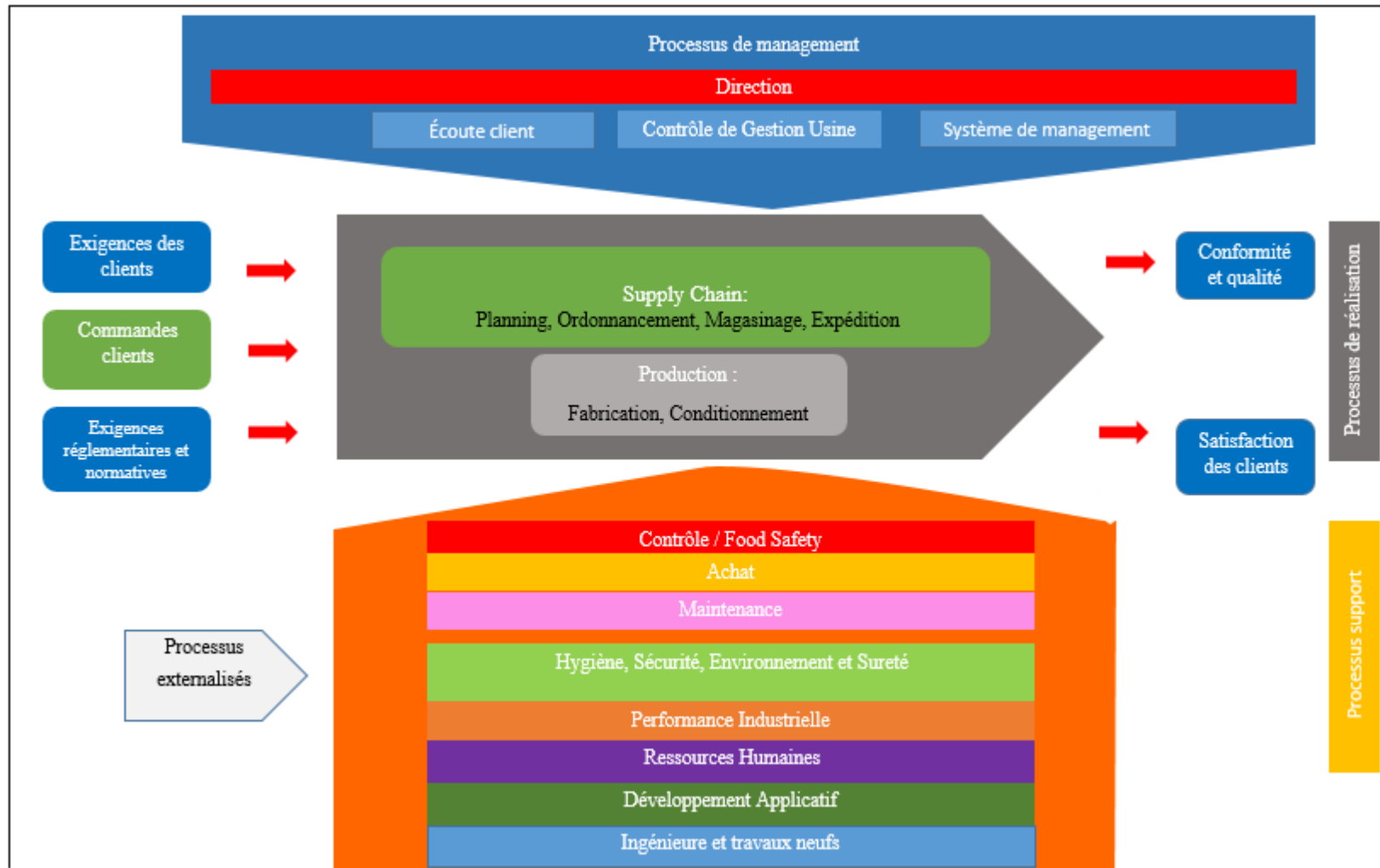
Source: élaborée par nous même

## 2. La cartographie des processus

Les processus identifiés sont présentés dans la figure suivante, qui représente la cartographie des processus de l'SPA Fromagerie Bel Algérie Usine Koléa.

Une liste des processus externalisés sont présentés dans l'annexe C.

Figure 8. La cartographie des processus de l'SPA Fromagerie Bel Algérie Usine Koléa



Source : élaborée par nous même

Les interactions entre les processus sont présentées au niveau du tableau suivant :

**Tableau N° 7 : Les interactions entre les processus**

Clients/Fournisseurs	M 1	M2	M3	M4	R1	R2	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
M1		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
M2	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
M3	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
M4	x	x	x		x	x	x	-	x	x	x	x	x	-
R1	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	-
R2	x	x	x	-	x		x	x	x	x	x	x	x	x
S1	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
S2	x	x	x	-	x	x	x		x	x	x	x	x	-
S3	x	x	x	-	x	x	x	x		x	x	x	x	x
S4	x	x	x	-	x	x	x	x	x		x	x	x	-
S5	x	x	x	-	x	x	x	x	x	x		x	x	x
S6	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
S7	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
S8	x	x	x	-	x	x	x	-	x	-	x	x	x	

Source: élaborée par nous même

### 3. Le SIPOC

**Tableau N° 8 : SIPOC Contrôle / Food Safety**

S: fournisseurs	I: entrées	P: process	O: sorties	C: clients
Production Technique Supply chain Autorités Groupe Achats Développement	Echantillons normes Réglementation spécifications groupe Méthodes analyse Plans contrôle Consommables	Contrôles et analyse du produit	Résultats contrôle classification MP	Production Technique Supply chain
Production SC Prestataire Autorités Groupe	Matériel Méthodes Formulaires Réactifs planning	Méetrologie	Matériel étalonné Certificats d'étalonnage	Production Autorités Groupe
Services Usine Groupe	Résultats contrôle liste KPI	Reporting Qualité groupe	KPI + tendance	Services usine Groupe Filiale
Services Usine Laboratoire SC Fournisseurs	PF/ MP/ Emb procédures Résultats contrôle Emission FNC Fiches d'alertes	Gestion NC	FNC traitées et validées Plan d'action	Services Usine SC

Source: élaborée par nous même

#### **4. Les fiches processus**

Nous allons documenter les processus clés suivants :

- Système de management
- Contrôle de gestion
- Production
- Achats
- Control / Food Safety

Les éléments d'entrée, les éléments de sortie, l'enchaînement des activités, la mission, le code ainsi que la date et le pilote du processus sont mentionnés sur des schémas dans l'annexe D.

## **Processus système de management**

### **1) DETAILS DES ACTIVITES DU PROCESSUS :**

#### **1 – MAITRISER LA CONFORMITE REGLEMENTAIRE, NORMATIVE, ET INTERNE**

Identifier les exigences réglementaires, normatives et internes applicables à l'activité de l'organisme et en lien avec le domaine d'application du SMSDA déterminé par la Direction. Veiller à l'application et au respect de toutes les exigences applicables et appliqués. Assurer une veille permanente et proposer des plans d'actions afin de traiter et/ou anticiper les écarts vis-à-vis des exigences.

#### **2 – MAITRISER LES CHANGEMENTS**

Identifier et planifier les évènements impactant le Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires en prenant en compte :

- L'objectif des modifications et leurs conséquences possibles, la disponibilité des ressources et l'attribution des responsabilités et autorités.
- Prévoir le plan d'action d'intégration des changements dans le SMSDA afin de garantir son intégrité.

#### **3- MAITRISER LA COHERENCE DU SYSTEME ET SON AMELIORATION**

Veiller à ce que l'organisme entreprenne toutes les actions nécessaires afin de satisfaire aux exigences et aux besoins des clients, et attentes des parties intéressées pertinentes (PIP). Soutenir les pilotes de processus pour définir la méthodologie adéquate pour mener à bien la mise en œuvre, le traitement, le suivi et la maîtrise de l'efficacité de leur processus. Mesurer l'efficacité du système en garantissant :

- Le suivi et la pertinence des indicateurs de performance des processus,
- La maîtrise des audits internes et le suivi des actions associées,
- Le suivi et l'évaluation de la mise en place de tous les plans d'actions.
- Déterminer et sélectionner des opportunités d'amélioration adéquates s'intégrant au SMSDA.

**2) MOYENS MATERIELS PARTICULIERS :**

SAP - KII –WECARE – SHAREPOINT - MAGDALENA

**3) DOCUMENTS ASSOCIES :**

Politique Management Usine

Procédures : voir l'annexe D.

**Tableau N° 9 :** Indicateurs du processus Système de Management

Indicateurs	Objectif affecté à l'indicateur	Fréquence de suivi
% de conformité règlementaire SMSDA	100 %	Mensuelle
Résultat des audits externes	0 non-conformité majeure	Annuelle
Nombre de réclamations qualité produit	Moins de 1400 par an	Annuelle
% de documents sous KII dont la date de révision est inférieur à 3 ans	0	Bimestrielle
Nombre plans d'actions réalisées / Nombre plans d'actions prévus	1	Mensuelle
Taux de NC réglementaires / NC totales	0	Trimestrielle

Source : élaboré par nous-même

**Tableau N° 10 : Analyse des risques et opportunités du processus Système de Management**

Etapes	Risques	Moyen de maitrise	Opportunités d'Amélioration	Moyen de succès
MAITRISER LA CONFORMITE REGLEMENTAIRE, NORMATIVE ET INTERNE	Mauvaise application / détermination / compréhension des exigences réglementaires, normatives et internes	SMSDA correctement défini Revue de Direction	Anticipation des modifications d'exigences	Appliquer des exigences internes au-delà de la réglementation.
MAITRISER LA CONFORMITE REGLEMENTAIRE, NORMATIVE ET INTERNE	Mauvaise détermination du domaine d'application du SMSDA	Revue de Direction Revue de processus	-	-
MAITRISER LA CONFORMITE REGLEMENTAIRE, NORMATIVE ET INTERNE	Absence / Mauvaise réaction à une non-conformité détectés	Procédure de traitements des Non-conformités appliqués	-	-
MAITRISER LA CONFORMITE REGLEMENTAIRE, NORMATIVE ET INTERNE	Plan HACCP, Plan Food Defense, Plan Food Fraude incomplètes	Revue de Direction ou Surveillance / Revues	Optimisation de la sécurité des denrées	Optimisation de la pertinence des contrôles, des audits et des analyses
MAITRISER LA CONFORMITE REGLEMENTAIRE, NORMATIVE ET INTERNE	Plan de surveillance / contrôles non adaptés	Revue de Direction Surveillance	Tendre vers le 0 Non-conformité Produits / Réduction du taux de déclassement / Réduction des dérogations	Optimisation de la détection des dérives
MAITRISER LES CHANGEMENTS	Absence / Mauvaise planification des modifications susceptibles d'impacter le SMSDA	Revue de Direction Doc de planification projet	Anticipation des modifications susceptibles d'impacter le SMSDA	Plan d'actions clairement définis
MAITRISER LES CHANGEMENTS	Absence / Mauvaise planification des plans d'actions	Revue de direction Revue de processus	Plans d'actions planifiés pertinents	Suivi des plans d'actions adaptés
MAITRISER LA COHERENCE DU SYSTEME ET	Absence d'amélioration continue	Revue de direction Mesure et suivi de l'efficacité de SMSDA	Amélioration continue	Opportunités d'améliorations déterminées

SON AMELIORATION				Suivi des plans d'actions
MAITRISER LA COHERENCE DU SYSTEME ET SON AMELIORATION	Absence / Mauvaise planification des audits internes	Revue de direction Revue de processus	Rapports d'audits pertinents Propositions de plan d'actions adéquat	Planning d'audits pertinents et efficace

**Source :** élaboré par nous-même

**Tableau N° 11 : communication du processus Système de Management**

Quoi ?	INTERNE			EXTERNE	
	A Qui ?	Comment ?	Fréquence ?	A Qui ?	Comment ?
Modification majeures du SMSDA	A la direction Personnes concernées	Ecrit	A chaque modification majeure Revue de Direction	Organisme certificateur Directeur Qualité Zone	Sur demande
Veille réglementaire et normative	A la direction, aux chefs de services et aux pilotes de processus	Ecrit	A chaque changement significatif et pertinent	Organisme certificateur Autorités de tutelle Client	Sur demande lors d'audit / inspection
Rapports de conformité aux exigences réglementaires et normative	A la direction Aux pilotes de processus	Ecrit	A chaque changement significatif et pertinent	Organisme certificateur Autorités de tutelle Client	Sur demande lors d'audit / inspection
Données d'entrée de la revue de direction Suivi de la performance	A la direction	Ecrit	A chaque revue de direction Sur demande	Organisme certificateur Autorités de tutelle Client	Sur demande lors d'audit / inspection
Pilotage et surveillance	A la direction Aux pilotes de processus concerné	Ecrit / oral	En permanence	Organisme certificateur Directeur Qualité Zone	Sur demande lors d'audit / inspection
Données d'entrée de la revue de direction	Direction	Ecrit	Annuellement ou sur demande	-	-
Maitrise des exigences Bel	A la direction, aux chefs de services et aux pilotes de processus Corporate Bel	Oral / Ecrit	Rapport de fonctionnement Revue de Direction	Organisme certificateur Autorités de tutelle	Sur demande lors d'audit / inspection
Efficacité du SMSDA	A la direction Aux pilotes de processus Corporate Bel	Revue de la Direction	2 fois par an	-	-

Source : élaboré par nous-même

**Tableau N° 12 : Animation du processus Système de Management**

Quand?	Quoi?
Hebdomadaire	⋮
Mensuelle	Comité Qualité – Comité Performance
Bimestrielle	⋮
Trimestrielle	⋮
Semestrielle	Revue de la Direction → PV de la RDD
Annuelle	Revue du Processus → rapport de RP

Source : élaboré par nous-même

### Processus contrôle de gestion

#### 4) DETAILS DES ACTIVITES DU PROCESSUS :

##### 1. MAITRISER LA COMPTABILITE (GENERALE et ANALYTIQUE)

Superviser les écritures et le processus de clôture mensuelle. Pilotage de comptabilité générale et analytique (Conformité). Contrôle interne dont conformité gestion des stocks, inventaires et immobilisation, respect GRC (Governance Rights Control)

Assurer que les ressources fournies sont appropriées et maintenues pour assurer leur adéquation. Rôle d'information et d'alerte en cas de détection de dérive ou de non-conformité.

##### 2. MAITRISER LES BUDGETS PAR SERVICES

Support aux Service. Consolidation du budget usine. Calcul des coûts de revient par article.

Analyser les écarts de variances et de performances. Mise à disposition des fichiers mensuels de variances de coût par famille de produits.

Préparation des révisions budgétaires selon le calendrier du Groupe

##### 3. MAITRISER LES BUDGETS D'INVESTISSEMENTS

Préparation des éléments économiques des dossiers d'investissements. Préparation du plan de déploiement des ressources.

Vérification de la cohérence entre Plan de Déploiement et Budget. Support d'aide à la décision.

#### 4. AMELIORATION CONTINUE

Actions Correctives & Préventives pour respecter budget et réduire les pertes. Suivi des indicateurs ; révision voire correction des plans de déploiement si besoin tout au long de l'année au niveau budget

#### 5) MOYENS MATERIELS PARTICULIERS :

KII – SAP BW – WORKEPLACE - SHAREPOINT –HORSYS SAGE

#### 6) DOCUMENTS ASSOCIES :

PNL- Flash de gestion – KPI – Suivi de performance

**Tableau N° 13** : indicateurs du processus Contrôle de Gestion

Indicateurs	Objectif affecté à l'indicateur	Fréquence de suivi
% de respect des dates de clôture	100 %	Mensuelle
% de respect des dates de remontée Budget	100%	Mensuelle
Respect du budget par département (Suivi budget / budget alloué annuel)	1	Mensuelle
Nombre d'anomalies significative sur les données de base budget	0	Mensuelle

Source : élaboré par nous-même

**Tableau N° 14 : analyse des risques et opportunités du processus Contrôle de Gestion**

Etapes	Risques	Moyen de maîtrise	Opportunités d'Amélioration	Moyen de succès
Maîtriser la comptabilité	Pilotage et contrôle interne inadapté	Prise en compte de tous les éléments de suivi (paramètres / indicateurs)	Audit contrôle interne	-
Maîtriser les budgets par services	Mauvaise analyse des indicateurs de suivi	Contrôle par la zone et les directions centrales	Anticipation de dérives potentielles	Tableau de bord de suivi efficace
Maîtriser les budgets par départements	Non prise en compte de l'ensemble des données des différents services	Revue de direction Revue de processus	-	-
Maîtriser les budgets par services	Budget non en adéquation avec le cadrage	Validation de la consolidation du budget par le directeur formalisée au sein du document en vigueur Contrôle par la zone et les directions centrales	Budget maîtrisé et cohérent	Demande d'allocation de budget claire et précise
Maîtriser les budgets par services	Budget proposé non validé	Remise en cause des orientations validées dans le cadrage	-	-
Maîtriser les budgets par services	Non prise en compte de l'un des indicateurs de suivi	Consolidation de l'ensemble des indicateurs de suivi au sein d'un document unique si possible	Suivi précis, adéquat et pertinent des indicateurs	Indicateurs clairement définies
Maîtriser les budgets par services	Manque de réactivité en cas de dérive de l'un des indicateurs	Fréquence définie et régulière de la revue dont les données de sorties sont associées à un reporting exhaustif	Anticipation de dérives potentielles	Tableau de bord de suivi efficace
Maîtriser les budgets d'investissement	Non adéquation avec le plan directeur et les besoins du site	S'assurer de la prise en compte de l'ensemble des objectifs stratégiques et déployés dans le cadre de la préparation	Budget maîtrisé et cohérent	Demande d'allocation de budget claire et précise
Maîtriser les budgets d'investissement	Manque de réactivité en cas de dérive entre Plan de déploiement et le suivi du budget	Fréquence définie et régulière de la revue dont les données de sorties sont associées à un reporting exhaustif	Anticipation de dérives potentielles	Tableau de bord de suivi efficace

Source : élaboré par nous-même

**Tableau N° 15 : communication du processus Contrôle de Gestion**

Quoi ?	INTERNE			EXTERNE	
	A Qui ?	Comment ?	Fréquence ?	A Qui ?	Comment ?
Budget et reprévisions usine	Zone, Direction Corporate CGI	Ecrit	Selon calendrier Groupe	N/A	N/A
Rapport de suivi / analyse des écarts réel vs budget	Zone, Direction Corporate CGI	Ecrit	Mensuelle	N/A	N/A
Reporting stock et KPI industriels	Zone, Direction Corporate CGI	Ecrit	Mensuelle	N/A	N/A
Reporting financiers	Zone, Direction Corporate contrôle financier	Ecrit	Selon calendrier Groupe	Autorités de tutelle Organisme Certificateur	Sur demande lors d'audit / inspection
Best Practices	Chefs de service, Direction Corporate CGI	Ecrit	Selon opportunité	N/A	N/A
Calculs des coûts de revient	Usine	Système	Annuel	N/A	N/A

Source : élaboré par nous-même

**Tableau N° 16 : Animation du processus Contrôle de Gestion**

Quand ?	Quoi ?
<i>Hebdomadaire</i>	Réunion service CGO –WCS
<i>Mensuelle</i>	Comité de performance Comité de performance
<i>Bimestrielle</i>	-
<i>Trimestrielle</i>	Rapport Result Plan
<i>Semestrielle</i>	Roling forcast
<i>Annuelle</i>	Budget – LE (Last Estimate)

Source : élaboré par nous-même

## Processus Production

### 1) DETAILS DES ACTIVITES DU PROCESSUS :

#### 1 – GERER L'ACTIVITE DE PRODUCTION

Organiser au quotidien les lancements de production. Assurer la gestion du personnel de production en quantité et en qualité, en fonction des plannings de production. Assurer la mise en application et le respect des plans de Food Safety définis. Assurer la gestion quotidienne des équipements et outils des ateliers de productions. Assurer un contrôle visuel des équipements et de leur état. Maîtriser l'hygiène du matériel et des locaux en définissant l'organisation des opérations de nettoyage de chaque atelier de production ou de stockage des produits finis ou des matières premières pour garantir la qualité sanitaire des produits.

#### 2 – MAITRISE DES PROCEDES

Analyser les données de production (rendement, productivité, muda/perte matières durant production, indicateurs) afin d'en mesurer la performance. Assurer la maitrise des procédés de production en précisant, la structure opérationnelle des opérations successives au

cours des différentes phases de procédés, réaliser les autocontrôles mis en œuvre au cours de ces procédés et les réglages en conséquence, les points de contrôles et l'identification des produits, les responsabilités aux postes de travail, les moyens mis en œuvre pour garantir le respect des spécifications techniques des produits, la documentation afférant à chaque poste de travail. Mesurer et suivre la performance de la production afin de déterminer et lancer les opportunités d'améliorations.

### 3 – FABRIQUER LES PRODUITS

Fabriquer les produits en fonction des données de planification de l'ordonnancement, d'approvisionnement et de stockage. Assurer le niveau de qualité conformément aux exigences spécifiées en respectant : les différentes spécifications des Dossiers Techniques, des Plans de Contrôles, des Formules, des Dossiers Qualité Produit ; Les délais et les quantités fixés ; Les couts définis par le budget ; Les normes et objectifs de Sécurité Sanitaire des Aliments. Garantir la traçabilité et l'identification des produits tout au long de la chaîne de fabrication.

### 4 – CONDITIONNER LES PRODUITS

Conditionner les produits en fonction des données de planification de l'ordonnancement, d'approvisionnement et de stockage. Assurer le niveau de qualité conformément aux exigences spécifiées en respectant : les différentes spécifications des Dossiers Techniques, des Plans de Contrôles, des Formules, des Dossiers Qualité Produit ; Les délais et les quantités fixés ; Les couts définis par le budget ; Les normes et objectifs de Sécurité Sanitaire des Aliments. Garantir la traçabilité et l'identification des produits tout au long de la chaîne de conditionnement.

**2) MOYENS MATERIELS PARTICULIERS :**

SCORPOP – SHAREPOINT – WORKPLACE – KII – SAPQM - Serveur de stock- SPIE- O2T

**3) DOCUMENTS ASSOCIES :**

Politique Management Usine – Diagramme de Fabrication – Dossier jour de production

**Procédures :**

Q2KA 0340- Q2KA 0576- Q2KA 1280- Q2KA 1293

**Tableau N° 17 : Indicateurs du processus Production**

Indicateurs	Objectif affecté à l'indicateur	Fréquence de suivi
Heures/Tonne	2.8	Mensuelle
Taux de Rendement Synthétique	76/72/75	Quotidienne
Perte matière : Ecart au budget ajusté	Inférieure à 1.7	1/15 J
Taux de gâche emballage	Inférieure à 3.5	Mensuelle
Non conformités fabrication	0	Hebdomadaire
Nombre de Non-conformités internes conditionnement	0	Mensuelle
Nombre de Non-conformités Bactériologique	0	Hebdomadaire
TF production	6.14	Hebdomadaire/ Mensuelle
Taux de conformité entre production de la veille et production programmée	90%	Trimestrielle

Source : élaboré par nous-même

**Tableau N° 17 : Analyse des risques et opportunités du processus Production**

Etapes	Risques	Moyen de maitrise	Opportunités d'Amélioration	Moyen de succès
GERER L'ACTIVITE DE PRODUCTION	Mauvaise organisation du planning du personnel	Planning de présence / absence clair et précis Bonne gestion des compétences Bonne relation avec le processus Supply Chain	Optimisation de la production	Veille technologique afin d'anticiper l'obsolescence des machines  Gestion Prévisionnelle des Employés et des Compétences afin d'anticiper les besoins humains, les formations, les habilitations, etc...  Surveillance des marchés, des matières premières et emballages afin d'optimiser si possible leurs usages  Optimisation des méthodes via le processus Performance Industrielle
GERER L'ACTIVITE DE PRODUCTION	Plan Food Safety non respectés / non adaptés	Processus Contrôle / Food Safety Formation des opérateurs Audit comportemental		
GERER L'ACTIVITE DE PRODUCTION	Equipements / Outils de production défectueux non signalés	Processus Maintenance Plan de maintenance préventive Contrôle réguliers en ligne par opérateur de production et conditionnement Formation des opérateurs		
MAITRISE DES PROCEDES	Hygiène des matériaux et des locaux non adaptés	Formation Hygiène des opérateurs Procédures d'Hygiène et nettoyage Planning des opérations de nettoyages		
MAITRISE DES PROCEDES	Opérations de nettoyages non effectués	Processus Contrôle / Food Safety		
MAITRISE DES PROCEDES	Opérations de nettoyages non adaptés	Processus Contrôle / Food Safety		
MAITRISE DES PROCEDES	Absence / Mauvaise analyse des données de production	Points de contrôles Suivi des performances de production		
MAITRISE DES PROCEDES	Absence / Mauvaise maitrise des procédés de production	<i>Structure opérationnelle des opérations, autocontrôles, points de contrôles, identification et traçabilité des produits, responsabilités aux postes de travail, les moyens mis en œuvre définis clairement.</i>		

REALISER LES PRODUITS	Erreur de formule (quantité, ingrédient, etc.)	Maintenance des données de bases Ordres de Fabrications datés		
REALISER LES PRODUITS	Absence partielle / totale de traçabilité	Règles de traçabilité claires, connues et comprises Support traçabilité à jour Formation du personnel		
REALISER LES PRODUITS	Absence / Mauvaise détection, identification des produits NC	Métrologie de tes équipements de contrôle. Formation du personnel		
REALISER LE CONDITIONNEMENT	Erreur de conditionnement (vide de ligne, mix packaging)	Formation du personnel Respect des procédures Lancement de conditionnement daté		
REALISER LE CONDITIONNEMENT	Absence / Mauvaise détection, identification des produits NC	Métrologie des équipements de contrôle. Formation du personnel		

**Source :** élaboré par nous-même

**Tableau N° 18 : Communication du processus Production**

Quoi ?	INTERNE			EXTERNE	
	A Qui ?	Comment ?	Fréquence ?	A Qui ?	Comment ?
Rapports de conformité aux exigences réglementaires et normatives	A la direction	Ecrit	A chaque changement significatif et pertinent	Organisme certificateur Autorités de tutelle Client	Sur demande lors d'audit / inspection
Données d'entrée de la revue de direction Suivi de la performance	A la direction	Ecrit	A chaque revue de direction Sur demande	Organisme certificateur Autorités de tutelle Client	Sur demande lors d'audit / inspection
PDP	Responsable Supply Chain	Réunion PDP	Hebdomadaire SLA annuel	-	-
Reporting de production	DU	Réunion	Quotidiennement	-	-
Rendement productivité	Direction CODU	Ecrit	Hebdomadaire	-	-

Source : élaboré par nous-même

**Tableau N° 19 : Animation du processus production**

Quand ?	Quoi ?
Quotidienne	SCS- DCS Service- DCS Usine
Hebdomadaire	WCS Service- WCS FAP- MNT- WCS Usine- PDP
Mensuelle	Comité Performance- Comité Qualité COMAT
Bimestrielle	-
Trimestrielle	-
Semestrielle	-
Annuelle	Revue Direction-

**Source:** élaboré par nous-même

## Processus Achats

### 1) DETAILS DES ACTIVITES DU PROCESSUS :

#### 1 – ANALYSER LES BESOINS :

Recueillir et comprendre les besoins d'achats des processus. Déterminer si l'achat est possible dans l'immédiat ou si il doit faire l'objet d'un nouvel appel d'offre et d'une nouvelle homologation produit / fournisseur. Assurer la gestion des cahiers des charges, fiches techniques, contrats établis et leurs conformités aux exigences internes et externes.

#### 1 – REALISER LES ACHATS :

Assurer la réponse à un besoin de l'usine en termes de matières premières, d'ingrédient, d'emballages, d'installations et de consommables. Tout en étant conforme en termes de qualité, quantité, délai et au meilleur prix et aux exigences du Groupe Bel, réglementaires et normatives.

Définir les modalités à appliquer pour planifier puis réaliser des opérations de sous-traitance à l'extérieur du groupe BEL en garantissant la préservation et la qualité de nos produits et le respect des exigences du groupe Bel.

## 2 – SELECTION D'UN PRESTATAIRE EXTERNE :

Définir les critères d'évaluation des performances des fournisseurs pour les fournitures présentant un risque relatif à la sécurité des denrées alimentaires. Evaluer les performances des sous-traitants intervenant sur ou en lien avec les activités du site. Tenir à jour une liste de fournisseurs homologués afin de garantir la continuité des approvisionnements.

## 4 – HOMOLOGATION FOURNITURES / FOURNISSEURS :

Définir les modalités et les responsabilités d'homologation d'une nouvelle matière première, d'un ingrédient ou emballages. Obtenir une liste efficace et adéquate de tous les produits fournis par chaque fournisseur afin de diminuer les risques liés aux achats.

### 2) MOYENS MATERIELS PARTICULIERS

SAP – KII – MAGDALENA – CONCURE – WORKPLACE – SHAREPOINT

### 3) DOCUMENTS ASSOCIES

Politique Management Usine Kolea – Dossier Achats : CDC, Contrats, Bon de Commande, Liste des Fournisseurs. Procédure Achats Groupe/Filial

**Tableau N° 20** : Indicateurs du processus Achats

Indicateurs	Objectif affecté à l'indicateur	Fréquence de suivi
Nombre d'audit de prestataires externes effectués	3 par mois	Mensuelle
Taux d'audits effectués / audits planifiés	1	Mensuelle
Nombre de NC lié aux achats MP/EMB	0	Trimestrielle
Taux de NC lié aux achats / NC totales	0,2	Trimestrielle
Nombre de nouvelles homologations	Plus de 3	Trimestrielle
% Evaluation RSE des fournisseurs	100 %	Bimestrielle

Source : élaboré par nous-même

**Tableau N° 21** : Analyse des risques et opportunités du processus Achats

Etapes	Risques	Moyen de maitrise	Opportunités	Moyen de réussite
REALISER LES ACHATS	Besoin en achats mal compris ou mal exprimé	Cahier des charges Bon de commande	Satisfaction en termes de qualité, de délai et de couts	Nombre de NC suite aux achats en baisse
REALISER LES ACHATS	Mauvaise détermination de la réponse au besoin	Cahier des charges Appel d'offre Bon de commande	Satisfaction en termes de qualité, de délai et de couts	Nombre de NC suite aux achats en baisse
REALISER LES ACHATS	Achats non conforme	Homologation fournitures / fournisseurs		
SELECTION D'UN PRESTATAIRES EXTERNES	Absence d'évaluation d'un prestataire externe	Planning d'audit Suivi des cahiers des charges	Meilleure sélection d'un prestataire externe	Mise à jour performante de la liste des fournisseurs et sous-traitants homologués.
SELECTION D'UN PRESTATAIRES EXTERNES	Mauvaise évaluation d'un prestataire externe	Evaluation Rapport d'audit	Meilleure sélection d'un prestataire externe	Mise à jour performante de la liste des fournisseurs et sous-traitants homologués.
HOMOLOGATION FOURNITURES / FOURNISSEURS	Non mise à jour Liste fournisseurs et sous-traitants homologués	Fiche Essai / Homologation Evaluation des fournisseurs et sous-traitants	Mise à jour performante de la liste des fournisseurs et sous-traitants homologués.	Meilleure sélection d'un prestataire externe

Source : élaboré par nous-même

**Tableau N° 22 : Communication du processus Achats**

Quoi ?	INTERNE			EXTERNE	
	A Qui ?	Comment ?	Fréquence ?	A Qui ?	Comment ?
Mise à jour Fournisseurs / Produits	DAG	Ecrit	A chaque modification	-	-
Contrat	Corporate	Ecrit	A chaque nouveau contrat	Fournisseurs	A chaque commande
Cahier des charges	Corporate	Ecrit	A chaque nouvelle demande / modification de la demande déjà existante	-	-
Compte rendu des évaluations des prestataires externes	Corporate	Ecrit	Mensuelle	Autorités de tutelle Organisme Certificateur	Sur demande lors d'audit / inspection
Données d'entrée de la revue de direction	Direction	Ecrit	Annuellement ou sur demande	-	-

Source : élaboré par nous-même

**Tableau N° 23 : Animation du processus Achats**

Quand ?	Quoi ?
Hebdomadaire	WCS
Mensuelle	Comité Non-Conforme – Comité Performance
Bimestrielle	-
Trimestrielle	-
Semestrielle	-
Annuelle	Revue de la Direction

**Source:** élaboré par nous-même

### **Processus control / Food Safety**

#### **1) DETAILS DES ACTIVITES DU PROCESSUS :**

##### **1 – SECURITE DES ALIMENTS ET CONTROLE QUALITE**

Décrire les règles d'élaboration et de vérification des plans HACCP, des plans Food Defense et des plans Food Fraude, identifier les moyens mis en œuvre pour s'assurer que ces différents plans de protection des aliments demeurent pertinents et toujours efficaces, en respectant le Codex Alimentarius. Décrire les modalités de déploiement des plans de protection de la chaîne alimentaire contre les actes de malveillances. Déployer des plans de surveillance et des plans de contrôle adaptés. Réduire les risques sanitaires du produit en définissant les modalités d'habillage, de circulation du personnel, et les règles d'hygiène générales afin de limiter le risque de contamination du produit par l'Homme. Vérifier la conformité de l'établissement en matière de sécurité alimentaire et du respect des bonnes pratiques d'hygiène.

##### **2 – METROLOGIE**

Décrire l'organisation en matière de métrologie afin d'assurer la maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et d'essai. En définissant l'étalonnage, la vérification périodique et la maintenance des dispositifs de surveillance et de mesure utilisés pour démontrer la conformité du produit aux exigences spécifiées.

### 3 – CONTROLE ET ANALYSE DU PRODUIT

Organiser la réalisation des différents types d'essais, de contrôle et de prélèvements. Définir le fonctionnement du laboratoire contrôle qualité, les moyens dont il dispose et les relations qu'il entretient avec les autres services. Décrire les modalités de réalisation des contrôles réalisés à partir des échantillons reçus au laboratoire. Fournir aux différents services demandeurs des résultats d'analyses fiables et dans les délais préétablis. Le but étant de garantir l'efficacité des contrôles réalisés et de maîtriser les résultats d'analyse afin de déterminer la conformité du produit.

### 4 – LIBERATION DU PRODUIT

Définir les critères libérateurs et les responsabilités pour leur validation. Préciser les critères et la méthode mis en œuvre pour s'assurer que tous les contrôles définis comme critères libérateurs sur le produit fini ont été menés à bien avant son expédition et que dans le cas contraire la procédure de maîtrise du produit non-conforme sera appliqué aux produits.

### 5 – MAITRISE DU PRODUIT NON-CONFORME

Définir les critères de non-conformité d'un produit et les responsabilités pour leur déclassement. Préciser les critères et la méthode mis en œuvre pour s'assurer que tous les contrôles définis comme critères de non-conformité sur le produit fini ont été menés à bien avant sa qualification. S'assurer que l'action corrective sera bien appliquée aux produits non-conformes.

**2) MOYENS MATERIELS PARTICULIERS :**

**3)**

SAP QM – KII – MAGDALENA – TESTO – WORKPLACE – SHAREPOINT-WECARE- PAM 2.0

**4) DOCUMENTS ASSOCIES**

Politique management -Plan Food Defense – Plan de Food Fraude -Support de formation d’hygiène – Tableau de bord HACCP

Q2KA 1159- Q2KA 1163-Q2KA 485-Q2KA0730- Q2KA 1172- Q2KA 0567- Q2KA 1081-Q2KA 1198- Q2A 1251

Q2KA 0048- Q2KA 0215- Q2KA 0734- Q2KA 0985-Q2KA 1073-Q2KA 0583- Q2KA 0993- Q2KA 672- Q2KA 1170.

**Contrôle :**

Q2KA 0325- Q2KA 0275-Q2KA 0287- Q2KA 0329- Q2KA 1025- Q2KA 1026-Q2KA 0326.

**Tableau N° 24 : Indicateurs du processus Control / Food Safety**

Indicateurs	Objectif affecté à l'indicateur	Fréquence de suivi
Nb de réclamations consommateurs liés à la Sécurité Alimentaire	Moins de 15 par mois	Mensuelle
% Test de traçabilité conforme	100 %	Trimestrielle
NOMBRE des fiches d'alertes / NC	1	Mensuelle
Ratio de NC lavage des mains / par effectif	0	Mensuelle
Taux de NC lavage de mains / Test effectué	0	Trimestrielle
Nb d'anomalies de présence des nuisibles après intervention de Bioletal / par rapport à la surface globale site	0	Mensuelle
Respect du plan de contrôle	100 %	Journalier

Source : élaboré par nous-même

**Tableau N° 25 : Analyse des risques et opportunités du processus Control / Food Safety**

Etapes	Risques	Moyens de maîtrise	Opportunités	Moyens de succès
SECURITE DES ALIMENTS ET CONTROLE QUALITE	Plan HACCP, Plan Food Defense, Plan Food Fraude incomplets	Revue de Direction ou Comité restreint Surveillance / Revues	Optimisation de la sécurité des denrées	Optimisation de la pertinence des contrôles, des audits et des analyses
SECURITE DES ALIMENTS ET CONTROLE QUALITE	Plan de surveillance / contrôles non adaptés	Revue de Direction Surveillance / Revues	Tendre vers le 0 Non-conformité Produits / Réduction du taux de déclassement / Réduction des dérogations	Optimisation de la détection des dérives
SECURITE DES ALIMENTS ET CONTROLE QUALITE	Règles d'hygiène mal définies	Revue de Direction Audit Hygiène Plan HACCP Surveillance / Revues	Tendre vers le 0 Non-conformité Hygiène	Implication et sensibilisation du personnel en matière d'hygiène
SECURITE DES ALIMENTS ET CONTROLE QUALITE	Règles d'hygiène mal communiquées / comprises	Plan de communication Audit Hygiène Formations	-	-
METROLOGIE	Equipements de mesure non-maîtrisés	Formations sur les équipements Plan métrologie	-	
CONTROLE ET ANALYSE DU PRODUIT	Utilisation d'un équipement de mesure non fiable	Identification de l'équipement de mesure non-conforme	-	
CONTROLE ET ANALYSE DU PRODUIT	Ne pas réaliser l'analyse dans les règles et avoir un résultat non pertinent	Procédure de travail Sous-traitance Formations / Habilitation des laborantins	-	-
CONTROLE ET ANALYSE DU PRODUIT	Défaut de management de CCP / PRPo / PRP	Formations / Habilitation aux postes de travail	-	-
LIBERATION DU PRODUIT	Libération involontaire d'un produit non-conforme	Identification et consignation des produits non-conforme SAP QM	0 retrait / rappel	Optimisation de la détection et l'Identification et de la consignation des produits non-conformes
MAITRISE DU PRODUIT NON-CONFORME	Correction et Action corrective non / mal appliquée au produit non-conforme	Suivi des corrections / actions correctives SAP QM		

Source : élaboré par nous-même

**Tableau N° 26 : Communication du processus Control / Food Safety**

Quoi ?	INTERNE			EXTERNE	
	A Qui ?	Comment ?	Fréquence ?	A Qui ?	Comment ?
Compte rendu de l'étude SMSDA	Equipe SMSDA Comité HACCP Responsable de l'atelier	Revue SMSDA - Comité HACCP	Mensuelle	Autorités de tutelle Organisme Certificateur	Sur demande lors d'audit / inspection
Règles d'hygiène	A tout le personnel, toute personne présente sur le site	Ecrit			
Compte rendu Inspections Hygiène	Pilote de processus concerné	Ecrit		Autorités de tutelle Organisme Certificateur	Sur demande lors d'audit / inspection
Délai de traçabilité lors d'un test	Direction	Bilan en Revue de direction		Autorités de tutelle Organisme Certificateur	Sur demande lors d'audit / inspection
Données d'entrée de la revue de direction	Direction	Ecrit	Annuellement ou sur demande	Autorités de tutelle Organisme Certificateur	Sur demande lors d'audit / inspection
Résultats d'analyses (contrôles et autocontrôles)	Autres processus	Saisie des résultats dans SAPQM, tableau de bord		Autorités de tutelle Organisme Certificateur	Sur demande lors d'audit / inspection
Résultats des analyses circulaires / Fiches d'alertes	Responsable labo vers laborantines et RQHE	Fiche d'alerte, Réunion de service		Autorités de tutelle Organisme Certificateur	Sur demande lors d'audit / inspection

Source : élaboré par nous-même

**Tableau N° 27 : Animation du processus Control / Food Safety**

Quand ?	Quoi ?
<i>Hebdomadaire</i>	WCS – reunion HACCP
<i>Mensuelle</i>	Comité qualité – comité non-conforme – comité performance
<i>Bimestrielle</i>	-
<i>Trimestrielle</i>	-
<i>Semestrielle</i>	RDD
<i>Annuelle</i>	RDP

**Source :** élaboré par nous-même

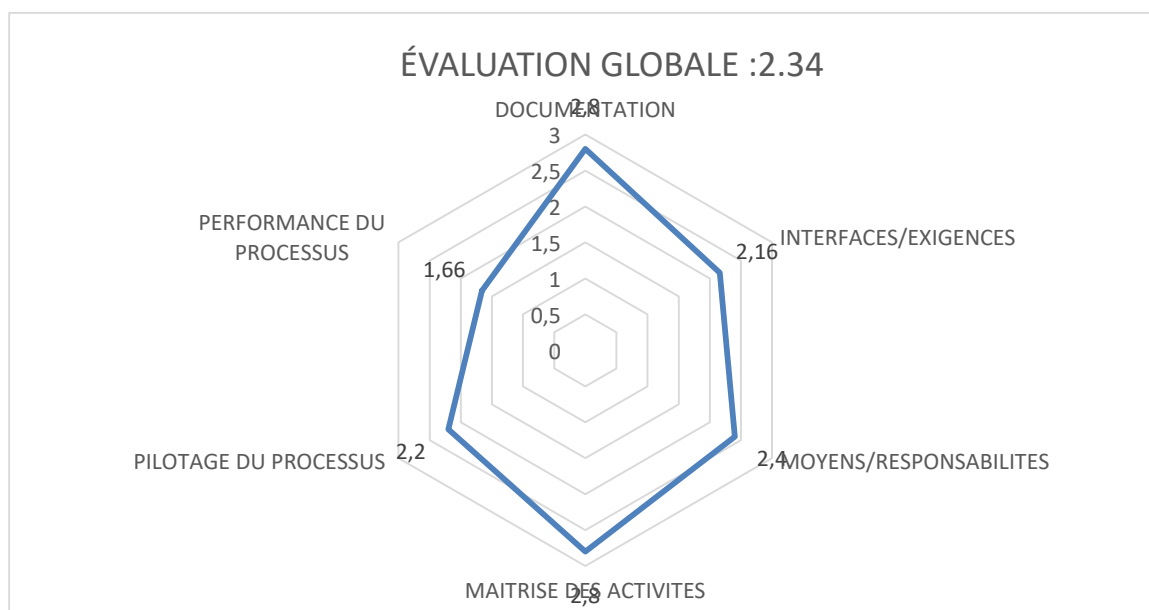
## 5. Evaluation des processus

GRILLE D'AUDIT PROCESSUS		
nom du processus : contrôle/Food Safety responsable : responsable qualité finalité du processus : voir la fiche processus date de l'audit : 27/05/2019		
échelle d'évaluation : 0 pas réalisé, pas mesuré, pas adapté, pas efficace... 1 partiellement réalisé, mesuré, adapté, efficace... 2 majoritairement réalisé, mesuré, adapté, efficace... 3 totalement réalisé, mesuré, adapté, efficace...		
<b>DOCUMENTATION</b>	2.80 %	<b>Commentaires</b>
Le processus est documenté	3	Par des fiches processus
La documentation est disponible et connue par les utilisateurs	3	Bien communiqué
La documentation est pertinente (niveau de détail, forme, accessibilité...)	2	Confirmé par les utilisateurs
Les règles de maîtrise de la documentation sont appliquées (validation, gestion des versions...)	3	Sur KII
La pertinence de la documentation fait l'objet d'une surveillance régulière	3	Sur KII
<b>INTERFACES/EXIGENCES</b>	2.16 %	<b>Commentaires</b>
Les interfaces avec le(s) processus amont sont définies (les attentes du processus ont été communiquées aux acteurs des processus amont)	3	Avec des SIPOC
Les problèmes éventuels imputables aux processus amont sont tracés et communiqués aux personnes concernées	1	Les ajouter au plan de communication
Les interfaces avec le(s) processus aval sont définies (les acteurs du processus connaissent les attentes des processus aval)	3	Mentionné sur la fiche processus
Les éventuels problèmes rencontrés par les processus aval sont analysés	2	Exemple de la Supply Blida
Les exigences du client final ont été traduites au niveau du processus	3	Ecoute client
Les exigences de l'entreprise ont été traduites au niveau du processus	1	Mentionné sur la fiche processus
<b>MOYENS/RESPONSABILITÉS</b>	2.40 %	<b>Commentaires</b>
Le responsable (propriétaire) du processus est identifié	3	Mentionné sur la fiche processus
Le responsable du processus dispose d'un niveau de responsabilité suffisante	2	Fiche d'évaluation des compétences
Les activités et responsabilités des principaux acteurs du processus sont définies	2	Par les Fiches de postes
Les besoins en ressources humaines et compétences sont définis (sur le plan individuel et collectif)	2	Il faut les mentionnée pendant la RDD & la RDP
Le processus dispose de ressources humaines suffisantes	2	Il faut les mentionnée pendant la RDD & la RDP
Les compétences des collaborateurs sont évaluées et entretenues	3	Fiche d'évaluation des compétences

Les besoins en infrastructures (locaux, équipements, outils, informatique...) sont définis	2	-
Le processus dispose d'infrastructures suffisantes	3	-
Les infrastructures sont entretenues (et étalonnées ou vérifiées s'il s'agit d'instruments de mesure)	3	Bien entretenues
<b>MAITRISE DES ACTIVITÉS</b>	<b>2.80 %</b>	<b>Commentaires</b>
La planification des activités est de nature à garantir le respect des délais	3	Par un document nommé Planification
Pour chaque commande (dossier, lot, projet...) des informations claires sur les activités à réaliser sont disponibles	3	ITN – HACCP – SAP
Les contrôles à effectuer sont définis	3	Bien définis
Le niveau de contrôle est cohérent par rapport aux exigences ou risques	2	-
Les contrôles font l'objet d'une traçabilité	3	Présence d'une traçabilité
<b>PILOTAGE DU PROCESSUS</b>	<b>2.20 %</b>	<b>Commentaires</b>
Des objectifs ont été définis pour le processus	3	Tableau de bord
Ces objectifs sont pertinents	2	-
Ces objectifs sont connus	2	Tableau de bord
Ces objectifs font l'objet d'une mesure régulière	2	Tableau de bord
Les résultats des contrôles sont analysés régulièrement	3	Plan de surveillance
Des informations sur la satisfaction du client concernant le processus sont disponibles	2	Questionnaire
Les instances de pilotage du processus sont opérationnelles et une revue du processus est effectuée régulièrement	2	Par la RDD & la RDP
L'ensemble des analyses déclenchent des actions si besoin	2	Des plans d'actions
Ces actions sont suivies	3	Régulièrement
Leur efficacité est vérifiée	1	Clôture d'action sans vérification
<b>PERFORMANCE DU PROCESSUS</b>	<b>1.66 %</b>	<b>commentaires</b>
Les délais sont tenus	1	Respecter les délais
Les objectifs sont atteints	2	Tableau de bord
Le client est satisfait	2	-

Source : élaboré par nous même

Figure 9. Evaluation globale de la Grille d'audit processus



Ce radar représente le résultat final de l'évaluation global de la grille d'audit du processus Control/ Food Safety, où on remarque un manque de la performance du processus dû au non-respect des délais de clôture des plans d'actions.

## **CONCLUSION**

L'objectif de notre travail de recherche est de contribuer à la mise en place d'une approche processus qui répond aux exigences du référentiel FSSC 22000 version 5. Cela pour que SPA Fromagerie Bel Algérie assure le passage de la version FSSC 22000 version 4.1 vers la nouvelle version 5, ainsi que d'améliorer le fonctionnement de ses processus en adoptant un management par les processus.

Nous avons opté pour une démarche méthodologique alliant une analyse de littérature, un état des lieux par la technique d'immersion, des entretiens, l'outil SIPOC, ainsi que l'audit pour atteindre notre objectif d'étude.

Au terme de ce travail, nous avons abouti aux résultats suivants :

- Identification de douze processus présents déjà dans l'entreprise, on ajoute le processus écoute clients et le processus Système de Management pour le bon fonctionnement de notre projet
- l'ensemble des processus est classifiés par catégorie : 4 processus management, 2 processus de réalisation et 8 processus support.
- Elaboration de la cartographie des processus du SPA Fromagerie Bel Algérie
- Exploitation de l'outil SIPOC pour l'identification des éléments d'entrés, les fournisseurs, les clients, les éléments de sortie et les activités principales de chaque processus.
- L'élaboration des fiches processus résumant les résultats des SIPOC, l'analyse des risques et des opportunités de chaque processus ainsi que leurs interactions
- Evaluation des processus mis en place par des grilles d'audit et proposition de plan d'action pour améliorer les processus.

Notre hypothèse est confirmée, car le résultat de notre mémoire indique que l'approche processus contribue à l'organisation et l'amélioration de la performance des processus. Reste que cette approche n'est pas mise en place juste par la paperasse, c'est un projet qui va connu sa réussite par les Hommes. Le personnel est l'élément-clé de la réussite de ce projet, d'où nous recommandons de le garder informé, motivé et le former sur cette approche.

Pour que SPA Fromagerie Bel Algérie puisse aller de la version 4.1 vers la version 5 du référentiel FSSC 22000, nous avons proposé les recommandations suivantes :

- Réaliser une étude des enjeux externes et internes pertinents de l'organisme par rapport à sa finalité.
- Définir les parties intéressées et leurs attentes.
- Définir les actions à mettre en place face aux risques et opportunités.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

1. Yvon MOUGIN, (2002, 2004), La cartographie des processus. Maîtriser les interfaces, Éditions d'Organisation 1, page 126.
2. Hans BRANDENBURG & Jean-Pierre WOJTYNA, (2006). L'approche processus MODE D'EMPLOI, édition d'organisation 2e édition, page 45.
3. Michel Cattan, (2008). Guide des processus, AFNOR éditions, 2è éditions, page 11.
4. FD X50-176 Management des processus Octobre 2005, Management des processus, page 6.
5. Hans BRANDENBURG & Jean-Pierre WOJTYNA, op.cit., p. 54.
6. [http // www. Institut-numérique petite histoire de l'approche processus.org](http://www.institut-numerique.org). Institut Numérique (page consulté le 13 mars 2019).
7. Fouad Jawab, Driss Bouami (2004). Management de la qualité, l'approche processus appliquée à la formation. Congrès International sur la qualité dans les systèmes de formation et de l'éducation - ENSET, Apr 2004, Rabat, Maroc, page 5.
8. Hans BRANDENBURG & Jean-Pierre WOJTYNA, op.cit., p. 59.
9. Hans BRANDENBURG & Jean-Pierre WOJTYNA, op.cit., p. 59.
10. Florence GILLET –GOINARD et Bernard SENO, 2016, La boîte à outils du responsable qualité, Dunod, page 135.
11. Florence GILLET –GOINARD et Bernard SENO, 2016, La boîte à outils du responsable qualité, Dunod, p. 138- 140.
12. Florence GILLET –GOINARD et Bernard SENO, op.cit. p. 142-144.
13. [http:// www.pqb.fr](http://www.pqb.fr). 20v18 Préparation à l'ISO 22000, (consulté le 24 avril 2019).
14. [http:// www.iso.org/fr/ iso-22000-food-safety-management.html](http://www.iso.org/fr/iso-22000-food-safety-management.html) (consulté le 27 Avril 2019).
15. [http:// www.lr.org/entities](http://www.lr.org/entities). ISO 22000 :2018 – Nouvelles exigences. Lloyd's Register Quality Assurance Ltd. 2018. Pub. Jan 2018 (consulté le 17 avril 2019, 14 :15 PM).
16. TAAMOURT Rachid (2018). L'initiation à la norme FSSC 22000 (Food Safety System Certification 22000 : au sein de l'entreprise DANONE, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme master en Sciences Alimentaires, Université A. MIRA – Bejaia, page 03.
17. [http// : www.fssc22000.com](http://www.fssc22000.com) (page consulté 24 mai 2019).
18. TAAMOURT Rachid (2018), op.cit0, p 03 - 04.
19. Florence GILLET –GOINARD et Bernard SENO, 2016, La boîte à outils du responsable qualité, Dunod, page 135.
20. [www.fssc22000.com](http://www.fssc22000.com), (page consulté consulté le 27 avril 2019).

21. [http : //www.dnvgl.fr/services/fssc-22000-food-safety-certification](http://www.dnvgl.fr/services/fssc-22000-food-safety-certification), (page consulté le 21mai 2019 ).
22. [http : //www.dnvgl.fr/services/fssc-22000-food-safety-certification](http://www.dnvgl.fr/services/fssc-22000-food-safety-certification), (page consulté le 21mai 2019).
23. <https://conseilqhse.com/la-nouvelle-version-de-la-fssc-22000-version-5>.(page consulté le 11 juin 2019).
24. Sansawat, S., et Muliyl, V. (2009). Interprétation de la norme de certification du système de management de la sécurité des denrées alimentaires FSSC 22000. [www.sgs.com /foodsafety](http://www.sgs.com/foodsafety).
25. [http // www. Institut-numérique](http://www.institut-numerique.org) petite histoire de l'approche processus.org. Institut Numérique (page consulté le 13 mars 2019).
26. Feldman, M. A. (2016). Food Safety in the Seafood Industry: A Practical Guide for ISO 22000 and FSSC 22000 implementation. Quality Progress.
27. Brandenburg & Wojtyna, 2003, p.22)

# **ANNEXES**

## **ANNEXE A : LISTE DES PROCEDURES**

<b>Processus</b>	<b>Procédures</b>
<b>Achat</b>	Q2KA1159 - PROCEDURE ACHAT LOCALE
<b>CGO</b>	Q2KA0579 - Procédure inventaire SAP Q2KA0357 - procédure clôture OF Q2KA0579 - Procédure inventaire SAP
<b>Développement</b>	Q2KA0632 - model compte rendu Q2KA0633 - Dossier GO/ NOGO Q2KA0634 - Model Fiche d'essai Q2KA0636 - Dossier industriel Q2KA0637 - model d'une demande de faisabilité Q2KA0638 - fiche d'homologation produit - fournisseur Q2KA0640 - Fiche de dégustation Q2KA1252 - Compte rendu Q2KA1284 - OPL Standard de controle Boites Rondes Q2KA925 - Demande de faisabilité Q2KA0630 - model cahier des charges Q2KA0632 - model compte rendu Q2KA0633 - Dossier GO/ NOGO Q2KA0634 - Model Fiche d'essai Q2KA0636 - Dossier industriel Q2KA0637 - model d'une demande de faisabilité Q2KA0638 - fiche d'homologation produit - fournisseur Q2KA0640 - Fiche de dégustation Q2KA1009 - Fiche de suivi Essai Développement Produit / Process Q2KA1010 - Demande de faisabilité Industrielle Q2KA1011 - Fiche du GO/NOGO TECHNIQUE Q2KA1252 - Compte rendu Q2KA1289 - analyse fonctionnelle UHT1 - Kolea Q2KA753 - Dossier de validation stérilisation UHT Q2KA754 - Dossier de validation stérilisation cutter Q2KA755 - Dossier de validation CIP
<b>HSE</b>	Q2KA1151 - EXIGENCES LEGALES ET AUTRES EXIGENCES Q2KA1152 - Communication HSE externe Q2KA1153 - Procédure Gestion Des Registres Légaux Q2KA1154 - Protocole d'accueil et intégration des stagiaires et apprentie sur le site Q2KA1174 - Accueil et intégration des stagiaires et apprentie sur le site Q2KA1175 - CHARGEMENT & DECHARGEMENT Q2KA906 - PREVENTION ET PROTECTION INCENDIE DU SITE DE KOLEA Q2KA999 - permis de feu
<b>Direction</b>	Q2KA0189 - Processus Direction
<b>Ingénierie et travaux neufs</b>	Q2KA1305 - PV de Réception Provisoire Q2KA1306 - PV de Réception Définitive
<b>Production</b>	Q2KA0340 - Procédure de commande, réception et gestion des consommables de production Q2KA0922 - Procédure DCO Procédure white cheese Q2KA1293 - Procédure nettoyage presse à bande

	<p>Q2KA0340 - Procédure de commande, réception et gestion des consommables de production</p> <p>Q2KA0582 - Procédure de nettoyage du l'accès à la production</p> <p>Q2KA0584 - procédure de nettoyage du sas d'accès à la production</p> <p>Q2KA0593 - Procédure de nettoyage du SAS d'accès à la production</p> <p>Q2KA0567 - Procédure de contrôle des nettoyages des équipements de fabrication par ATP-mérite</p>
<b>Qualité</b>	Q2KA0240 - Procédure de mise en service et d'utilisation du LLOYD TA-PLU
<b>Supply Chain</b>	<p>Q2KA0491 - Procédure de gestion des BOM</p> <p>Q2KA1072 - Procédure d'entreposage PF</p> <p>Q2KA1163 - Procédure d'entreposage matières premières et emballages</p> <p>Q2KA490 - Procédure Inventaire physique</p> <p>Q2KA494 - Procédure Inventaire SAP WM</p> <p>Q2KA496 - Procédure Inventaire SAP MM</p>
<b>Système de Management</b>	<p>Q2KA0040 - Standards et construction des palettes produit fini BEL ALGERIE</p> <p>Q2KA0044 - Maîtrise documentaire</p> <p>Q2KA0048 - Maîtrise du produit Non-Conforme</p> <p>Q2KA0068 - Audit et Inspection d'hygiène et de sécurité alimentaire</p> <p>Q2KA0220 - Politique usine KOLEA</p> <p>Q2KA0278 - Retrait/rappel</p> <p>Q2KA0296 - Fiche Alerte Qualité</p> <p>Q2KA0319 - FICHE DE NON CONFORMITE</p> <p>Q2KA0327 - LIBERATION PRODUIT FINI ET MATIERE PREMIERE</p> <p>Q2KA0337 - Plan de communication interne &amp; externe</p> <p>Q2KA0347 - Audit Interne</p> <p>Q2KA0352 - traitement des nuisibles</p> <p>Q2KA0415 - DIAGRAMME DE PRODUCTION UHT1§UHT2</p> <p>Q2KA0429 - DIAGRAMME DES FLUIDES</p> <p>Q2KA0430 - CARTHOGRAPHIE DES ETUDES HACCP</p> <p>Q2KA0431 - Tableau des dangers significatifs</p> <p>Q2KA0442 - Trame programme d'audit</p> <p>Q2KA0484 - Suivi Température Magasin à froid "Produit Fini"</p> <p>Q2KA0497 - FICHE DE RETRAIT/RAPPEL</p> <p>Q2KA0504 - LAVAGE DES MAINS</p> <p>Q2KA0538 - Diagramme Air Comprimé</p> <p>Q2KA0595 - Fiche d'inspection hygiène Site externe</p> <p>Q2KA0644 - Accueil visiteurs et prestataires</p> <p>Q2KA0675 - FICHE DESCRIPTIF PRODUIT UHT</p> <p>Q2KA0678 - FICHE DESCRIPTIVE PRODUIT KIRI DELICE</p> <p>Q2KA0679 - Rapport de test traçabilité Amont</p> <p>Q2KA0680 - LISTE DES DANGERS SIGNIFICATIFS</p> <p>Q2KA0681 - PLAN HACCP KOLEA</p> <p>Q2KA0752 - PLAN DE ZONING KOLEA</p> <p>Q2KA0805 - Procédure archivage usine</p> <p>Q2KA0904 - Répartition des CCP &amp; PRPo</p> <p>Q2KA0924 - Fiche de validation des modifications</p> <p>Q2KA0928 - Contrôle de nettoyage des locaux administratifs</p> <p>Q2KA0929 - Fiche de contrôle de nettoyage des sanitaires /Vestiaires</p> <p>Q2KA0943 - Check liste Salle Préparation Matière Première</p>

	<p>Q2KA0945 - Check Liste Chambre Froide Matières Premières Logistique Amont</p> <p>Q2KA0946 - Liste des activités de vérification</p> <p>Q2KA0949 - Check liste Stockage Hors Froid et Quais de réception Logistique Amont</p> <p>Q2KA0950 - Checklist Inspection Bloc B1</p> <p>Q2KA0952 - Checklist Inspection UHT.CHEF et SAS</p> <p>Q2KA0962 - ANALYSE DES RESULTATS SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA SECURITE DES ALIMENTS</p> <p>Q2KA0968 - Animation du système de management de la sécurité des aliments</p> <p>Q2KA0974 - Critères libérateurs pour la libération d'un quantième de production</p> <p>Q2KA1007 - FICHES DE GESTION DU PRPo CHLORATION DE L'EAU</p> <p>Q2KA1025 - Plan de Contrôle en cours de fabrication UHT / Cutter</p> <p>Q2KA1030 - Matrice gestion des modifications</p> <p>Q2KA1091 - RAPPORT AUDIT INTERNE</p> <p>Q2KA1097 - Audit des standards</p> <p>Q2KA1172 - Hygiene du personnel</p> <p>Q2KA1221 - Charte hygiène locaux sociaux</p> <p>Q2KA1233 - Fiche descriptive produit &amp; utilisation attendue UHT</p> <p>Q2KA1234 - Table de correspondance Exigences FSSC 22000 VS Audit interne</p> <p>Q2KA1244 - Maîtrise des actions correctives</p> <p>Q2KA1254 - Fiche d'évaluation des auditeurs internes</p> <p>Q2KA1281 - Programme d'audit interne 2018</p> <p>Q2KA1308 - Fiche de gestion des changements</p> <p>Q2KA1309 - Gestion des changements</p> <p>Q2KA0047 - Maîtrise des enregistrements</p> <p>Q2KA0049 - Maîtrise des données informatiques</p> <p>Q2KA0070 - Plan de contrôle des emballages</p> <p>Q2KA0079 - Contrôle des boites à la réception</p> <p>Q2KA0080 - Contrôle des composants de boites "Disques intercalaires et Rondelles découpées"</p> <p>Q2KA0081 - Contrôle des composants de boites "Bobines collerette et Format carton" à la réception</p> <p>Q2KA0082 - Contrôle des étuis à la réception</p> <p>Q2KA0083 - Contrôle des banderoles à la réception</p> <p>Q2KA0084 - Contrôle des étiquettes à la réception</p> <p>Q2KA0085 - Contrôle des caisses à la réception</p> <p>Q2KA0086 - Contrôle des poutres et intercalaires des caisses à la réception</p> <p>Q2KA0087 - Contrôle aluminium triangulaire à la réception</p> <p>Q2KA0088 - Contrôle aluminium rectangulaire à la réception</p> <p>Q2KA0089 - Contrôle TIRCEL à la réception</p> <p>Q2KA0091 - Contrôle du fil d'ouverture à la réception</p> <p>Q2KA0092 - Contrôle des bandes adhésives à la réception</p> <p>Q2KA0093 - Contrôle de leaflets "promotions" à la réception</p> <p>Q2KA0095 - Contrôle de la colle à la réception</p> <p>Q2KA0124 - Résultats microbiologiques matières premières à la réception</p> <p>Q2KA0138 - Fiche de vérification du matériel</p> <p>Q2KA0162 - Suivi PRPo Température Modules de stockage Produit Fini "Dépôt BLIDA"</p>
--	--

<p>Q2KA0163 - Suivi PRPo Température : Magasin de stockage Produit Fini "Dépôt SEMMAR"</p> <p>Q2KA0176 - Maîtrise des dérogations</p> <p>Q2KA0177 - Fiche de Non-Conformité</p> <p>Q2KA0178 - Traçabilité de distribution des carnets à souches des Fiches de Non-Conformité</p> <p>Q2KA0179 - Traitement des Non-Conformités</p> <p>Q2KA0180 - Responsabilités dans le traitement des Non-conformes</p> <p>Q2KA0181 - Produit Non-Conforme</p> <p>Q2KA0182 - Les codes SAP pour les mouvements des produits suspectés Non-Conformes</p> <p>Q2KA0183 - Maîtrise des Dérogations</p> <p>Q2KA0184 - Demande de Dérogation</p> <p>Q2KA0186 - Fiche d'écart Emballage</p> <p>Q2KA0188 - Manuel de Management</p> <p>Q2KA0190 - Processus Système de Management</p> <p>Q2KA0200 - Processus Sécurité Denrées Alimentaires</p> <p>Q2KA0201 - Processus Contrôle Qualité</p> <p>Q2KA0202 - Cartographie des processus</p> <p>Q2KA0208 - Dossiers techniques pâtes fromage fondu Koléa</p> <p>Q2KA0217 - Audit magasin produit fini</p> <p>Q2KA0240 - Procédure de mise en service et d'utilisation du LLOYD TA-PLUS</p> <p>Q2KA0249 - Fiche de présence</p> <p>Q2KA0253 - Renouvellement de l'agrément sanitaire</p> <p>Q2KA0254 - Demande de renouvellement de l'agrément sanitaire</p> <p>Q2KA0255 - Plan d'action agrément sanitaire</p> <p>Q2KA0271 - Maîtrise des matériaux cassant</p> <p>Q2KA0276 - Charte Hygiène</p> <p>Q2KA0427 - DIAGRAMME DE PRODUCTION UHT 1 &amp; 2</p> <p>Q2KA0563 - Contrôle de la qualité du nettoyage par ATP métrie sur Cutter</p> <p>Q2KA0599 - Instruction de gestion des réemplois en fabrication</p> <p>Q2KA0601 - Enregistrement des vérifications balances</p> <p>Q2KA0606 - Inventaire des consommables au laboratoire réglage</p> <p>Q2KA0612 - Instruction de vérification des balances/pesons fabrication</p> <p>Q2KA0651 - Paramètres physicochimiques produits Koléa</p> <p>Q2KA0682 - Gestion du formulaire accueil visiteur/prestataire</p> <p>Q2KA0741 - Gestion des tenues de travail et flux du personnel</p> <p>Q2KA0751 - Mesure de la densité</p> <p>Q2KA0918 - Enregistrement des paramètres physico-chimiques précuisson et produit fini</p> <p>Q2KA0943 - Check liste Salle Préparation Matière Première</p> <p>Q2KA0945 - Check Liste Chambre Froide Matières Premières Logistique Amont</p> <p>Q2KA0949 - Check liste Stockage Hors Froid et Quais de réception Logistique Amont</p> <p>Q2KA0950 - Checklist Inspection Bloc B1</p> <p>Q2KA0952 - Checklist Inspection UHT.CHEF et SAS</p> <p>Q2KA0966 - Contrôle PH milieu de culture après stérilisation</p> <p>Q2KA0967 - Analyse microbiologique des eaux de procès</p> <p>Q2KA0968 - Animation du système de management de la sécurité des aliments</p>
---

	<p>Q2KA1026 - Plan de Contrôle Conditionnement  Q2KA1029 - Check liste Inspection UHT Chef  Q2KA1098 - Plan Projet  Q2KA1155 - DIAGRAMME DE PRODUCTION KIRI  Q2KA1156 - DIAGRAMME DE PRODUCTION KOULYOUM  Q2KA1157 - DIAGRAMME D'INTRODUCTION DES OLIVES SUR CUTTER CHEF  Q2KA1158 - DIAGRAMME DE RECUPERATION DES POUDRES  Q2KA1205 - Registre d'inspection des matériaux cassants Laboratoire Central</p>
<b>RH</b>	<p>Q2KA1177 - Procédure de Formation  Q2KA1178 - Procédure d'intégration  Q2KA1179 - Procédure Prime trimestrielle Agent de Maîtrise  Q2KA1180 - Procédure départ en congés  Q2KA1181 - Procédure de Recrutement  Q2KA1182 - Procédure Gestion parc automobile  Q2KA1183 - Procédure Prime Pompage  Q2KA1184 - Procédure Accident de travail  Q2KA1185 - Procédure Avance sur salaire  Q2KA1186 - Procédure Assurance Décès &amp; Invalidités  Q2KA1187 - Procédure Don, Mécénat, Sponsoring et Parrainage  Q2KA1188 - Procédure évaluation des périodes d'essai  Q2KA1190 - Procédure Départ du personnel  Q2KA1195 - Procédure de passage d'échelons - Employés  Q2KA1196 - Procédure relative aux cadeaux, invitations et aux voyages  Q2KA1198 - Procédure de la Gestion des Cantines  Q2KA1199 - Procédure Gestion des Fournitures de Bureau  Q2KA1108 - Procédure frais de mission  Q2KA1109 - Procédure note de frais et avance sur caisse</p>
<b>MAINTENANCE</b>	<p>Q2KA0198 - Processus Maintenance Travaux Neufs  Q2KA0995 - Procédure de la Maintenance des équipements et infrastructures  Q2KA1282 - Procédure de Consignation</p>
<b>BMM</b>	<p>Q2KA623 - Procédure d'inspection 5S &amp; Hygiène  Q2KA926 - Procédure TAG  Q2KA0700 - Fiche de validation du démarrage des couleuses  Q2KA1094 - Fiche de performance IWK</p>

## **ANNEXE B : GUIDE D'ENTRETIEN**

GUIDE D'ENTRETIEN	
Entretien avec :	date :
Lieu :	Heure :
Quelle est le nom de votre service ?	
Qui est le responsable de votre service ?	
C'est quoi l'objectif ou bien la finalité de votre service ?	
Expliquer nous brièvement comment fonction votre service ?	
Citer nous les activités principales de votre service ?	
Avec quel autre service travailler vous en coordination	
Quelle sont vous éléments d'entrée ?	
Quelle sont vous éléments de sortie ?	
Quelle sont les documents associés ?	
Quelles sont vos parties intéressées ?	
Avez-vous des indicateurs de pilotage ?	
Citez nous les ressources nécessaires pour le bon fonctionnement de votre service ?	
Citez nous trois risques et trois opportunités en lien avec votre activité ?	

## **ANNEXE C : LES PROCESSUS EXTERNALISES**

**Les processus externalisés**

Nettoyage des tenues  
Nettoyage des locaux  
Ramassage des déchets  
Réparation étanchéité  
Nettoyage, assainissement des regards  
Désenfumage

## **ANNEXE D : SCHEMAS DES FICHES PROCESSUS**

**ANNEXE E : POLITIQUE  
MANAGEMENT USINE KOLEA**



Service : DIRECTION - POLITIQUE - Q2KA0220 - VERSION : 1  
**POLITIQUE MANAGEMENT USINE KOLEA**

Le cœur de notre métier est de satisfaire le consommateur tout en protégeant notre environnement et les gens qui y travaillent.

Nous nous engageons à accomplir et partager cette mission dans le respect des exigences légales et réglementaires de l'Algérie, des valeurs prioritaires de sécurité et qualité du Groupe Bel et des exigences du système de management de la sécurité des denrées alimentaires selon le dispositif d'audit FSSC 22000 déployé sur notre site.

Cette vision se décline à travers les axes stratégiques ci-dessous :



Garantir à nos collaborateurs un environnement de travail sûr à travers la prévention des risques (étude de dangers, CHSU), l'analyse systématique des accidents du travail (méthode arbre des causes), le déploiement des dix standards du groupe, les visites comportementales de sécurité (VCS) et la certification ISO 45001 à horizon 2020, tout en réduisant les accidents chaque année.



Fabriquer des produits de qualité et sûrs pour nos consommateurs en réduisant nos réclamations clients de 35% par an. Nous nous baserons sur les bonnes pratiques et la méthode HACCP selon les exigences du dispositif de certification FSSC22000.



Performance industrielle : accroître notre leadership sur le marché en réduisant nos coûts de transformation de 10% par an afin de maintenir l'accessibilité de nos produits pour nos clients.



Proposer une offre innovante à nos clients en accélérant la mise sur le marché des innovations/rénovations produit (time to market < 12 mois en 2020) afin de contribuer à l'atteinte de 1 milliard de consommateurs au niveau Groupe.



Performance service : notre taux de service a pour objectif d'atteindre le 0% de rupture auprès du consommateur.



Développer le bien-être et l'engagement de nos collaborateurs, en réduisant significativement les irritants sociaux, et en développant leurs compétences et en contribuant à la mise en place d'un système de management de la qualité sociale au service d'une organisation robuste, pérenne, agile et efficiente.



Maîtriser l'impact de notre site sur l'environnement en réduisant notre consommation d'eau à moins de 1 m<sup>3</sup>/T en 2020 à travers la poursuite du programme ESABEL/ WASABEL et l'obtention de la certification ISO 14001 en 2021.

Je sais pouvoir compter sur chacun d'entre vous pour faire de notre Bel Manufacturing Model un moteur de notre croissance pérenne. Je m'engage à soutenir la mise en œuvre de cette politique et à la communiquer à l'ensemble de nos équipes et à nos parties prenantes.

Signature du directeur

