

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**Ecole Nationale Supérieure de Management
ENSM - ALGER**

Master en Management par la Qualité

Mémoire de fin d'étude

Thème :

**La mise en place d'un système de
management intégré QSE :
Le cas de l'entreprise REGA**

Présenté par : BENYOUB Abdesselam

Encadré par : Dr BOUREZGUE Tarik

Tuteur : Mr RAHAL Tahar

-1^{ère} Promotion-

ANNEE 2013

Remerciements

*Tout d'abord, je remercie **Dieu** Tout-puissant de m'avoir donné la volonté pour élaborer ce modeste travail.*

Je tiens à remercier, mes chers parents et tous les membres de ma famille pour leur soutien durant tout le cursus de ma formation.

Mes remerciements les plus dévoués aux enseignants et dirigeants de l'ENSM pour tous leurs efforts et contribution dans le développement de nos connaissances et aptitudes intellectuelles.

*Mes sincères gratitudes à **M. BOUREZGUE Tarik**, mon encadreur qui m'a bien accompagné, conseillé et orienté durant l'élaboration de ce travail.*

*Je tiens également à remercier les responsables de l'entreprise **REGA**, spécialement : **Mr REHAL Tahar**, qui m'a accueillis au sein de son service, **Mr MANSOURA Lakhdar** expert et consultant senior, qui m'a orienté et conseillé durant mon stage.*

Enfin, je remercie tous mes collègues et amis pour leurs encouragements et leur soutien.

BENYOUB Abdesselam

Liste des figures

Figure 1: Présentation de la démarche SMI QSE chez REGA (élaborée par nos soins) ..	4
Figure 2: les systèmes de management intégré QSE	7
Figure 3: Maison de la qualité: état de mise en œuvre les exigences de la norme ISO 9001vs2008 au niveau de l'entreprise REGA	18
Figure 4 : Figure maison SSE: état de mise en œuvre les exigences des référentiels ISO 14001vs2004 et OHSAS 18001 vs2007 au niveau de l'entreprise REGA	19
Figure 5: Politique QHSE de REGA	24
Figure 6 : Le contenu du manuel QHSE de REGA	28
Figure 7 : Organigramme de la direction générale de l'entreprise REGA	39
Figure 8 : Organigramme type des projets de REGA	39
Figure 9 : Fiche de poste du responsable QHSE de REGA.....	40

Liste des tableaux

Tableau 1: Similitudes et spécificité de SMI QSE.....	10
Tableau 2 : Les normes et référentiels qu'on doit prendre connaissance avant d'entamer une démarche de certification de système management intégré (élaboré par nos soins)	11
Tableau 3 : Plan d'action de REGA.....	21
Tableau 4 : Les procédures documentées par paragraphe selon les référentiels QSE	26
Tableau 5 : la fiche d'action pour préserver l'environnement	32
Tableau 6 : Les formations sur le SMI QSE de REGA	34
Tableau 7 : Un exemple des objectifs de la structure de projet Réhabilitation Gazoduc Relizane.....	45
Tableau 8 : Un exemple des cibles du projet Réhabilitation Gazoduc Relizane	45
Tableau 9: fiche de réalisation l'exécution de soudage	47
Tableau 10: Protection par risque	48
Tableau 11 : fiche d'évaluation des aspects et impacts.....	48
Tableau 12 : Programme d'audit REGA 2012 – 2015	49
Tableau 13 : Description de la structure auditée de responsable management intégré de REGA.....	52
Tableau 14: Une partie du plan d'amélioration pour le responsable management intégré de REGA.....	54
Tableau 15: Les points traité à l'occasion de la revue de la direction N°01 de REGA ..	55
Tableau 16: Exemple des actions correctives du plan d'amélioration N°02 de REGA..	59

Liste des abréviations

ISO : Organisation Internationale de Normalisation.

SMQ : Système de Management de la Qualité.

SME : Système de Management de l'Environnement.

SST : Santé et Sécurité au Travail.

SSE : Santé Sécurité Environnement.

SMI : Système de Management Intégré.

QSE : Qualité, Santé et Sécurité, Environnement.

AFNOR : Association française de normalisation.

Note : dans notre travail, quand on parle de la sécurité ça veut dire le domaine de la santé et la sécurité au travail.

RESUMES

الملخص

شركة **REG**، أول شركة خاصة في مجال نشاطها (المتعلق بنقل الطاقة) التي حصلت على شهادة النظام المتكامل: الجودة، البيئة، الصحة والسلامة **QSE** في ديسمبر 2012. وتبدو الشركة حالة غنية للاستفادة لدراسة إنشاء نظام إدارة متكامل **QSE** من خلال تنفيذه لدى الشركة.

إضفاء النظام المتكامل لـ **REGA** مع الوسائل المعلوماتية العصرية سوف يؤدي إلى تسهيل المهمة لتنفيذ المتطلبات في المجالات الثلاثة لـ **QSE** والسماح بنضج نظام الإدارة الشامل للبدء في عملية التنمية المستدامة.

كلمات البحث: نظام الإدارة المتكامل، التحسين المستمر، شهادة المطابقة، الجودة البيئة والأمن.

Abstract

We became interested in REGA; the first private company in its field of activity (services related to energy transport) certified in the integrated system: Quality, Environment, Health and Safety QSE in December 2012. REGA appears as a rich case study for the establishment of an integrated QSE management system to benefit from the implementation of such a management system at REGA. Formalizing the integrated system at REGA with an electronic messaging network would facilitate the task of implementing the requirements of the three repositories QSE and allow for the maturation of the company's global management system to begin a process of sustainable development.

Keyword: integrated management system, QHSE, certification, continuous improvement.

Résumé

On s'est intéressé à l'entreprise REGA, la première entreprise privé dans son domaine d'activité (services liées au transport d'énergie) certifiée conformément aux référentiels: Qualité, Environnement, santé et Sécurité au travail (QSE) en décembre 2012. REGA apparait comme un cas riche afin d'étudier la mise en place d'un système de management intégré QSE, afin de tirer profit de la mise en place de ce système chez REGA. Formaliser le système intégré de REGA avec un réseau électronique messagerie faciliterait la tâche de mise en œuvre des exigences des trois référentiels QSE et permettrait une maturation du système de management globale de l'entreprise pour entamer une démarche du développement durable.

Mot clés : système de management intégré, QSE, certification, amélioration continue.

SOMMAIRE

Chapitre I.	Introduction	1
1.	Présentation de l'entreprise REGA.....	5
2.	Présentation de système de management intégré.....	6
3.	La phase de prise de décision	12
Chapitre II.	La préparation de la démarche du système de management intégré QSE chez REGA	14
1.	Diagnostic.....	15
2.	Plan de management.....	20
3.	Documentations du système.....	23
4.	Formation du personnel et communication.....	33
Chapitre III.	La mise en place du système de management intégré QSE chez REGA ..	37
1.	Mise en œuvre.....	38
2.	Certification.....	57
	Conclusion.....	61
	Bibliographie.....	64

Chapitre I. INTRODUCTION

Les entreprises ont pris conscience que la certification conformément aux différentes normes permet de les doter de procédures de gestions conformes aux standards internationaux et de leur permettre de faire face à la terrible concurrence afin de préserver voire d'améliorer sa part de marche.

Pour ce faire, elles adoptent des systèmes de management modernes conformes aux normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 qui leur procurent des avantages concurrentiels et leur permettent de répondre aux exigences des clients, une meilleure prise en charge du personnel et de son environnement. D'autant plus que les normes sus citées sont élaborées par des organismes de renommée internationale

La notion de système de management intégré apparait comme solution afin de s'aligner à diverses normes internationales qui évoluent d'une manière systématique.

En Algérie, dans le cadre de la mise à niveau des entreprises et pour améliorer leur compétitivité, l'état encourage les entreprises à se faire certifier et prend en charge 80% des couts de la certification. C'est dans ce cadre que l'entreprise REGA spécialisée dans la conception et la réalisation des canalisations hydrauliques et d'hydrocarbures et la construction de centrales électriques a décidé de lancer un projet d'une démarche de certification du système de management intégré QSE.

L'autre raison qui a contraint REGA à revoir sa stratégie est l'ouverture du marché algérien à la concurrence étrangère.

REGA a été la première entreprise algérienne privée dans son domaine d'activité à être certifiée au système intégré : Qualité, Environnement, Santé et Sécurité au travail QSE en décembre 2012.

REGA apparait comme un cas plein d'enseignement pour étudier la mise en place d'un système management intégré QSE, et de ce fait répondre à la problématique suivante :

Comment tirer profit de la mise en place d'un système de management intégré QSE chez REGA ?

Pour répondre à la problématique générale, nous la déclinons en trois sous-questions :

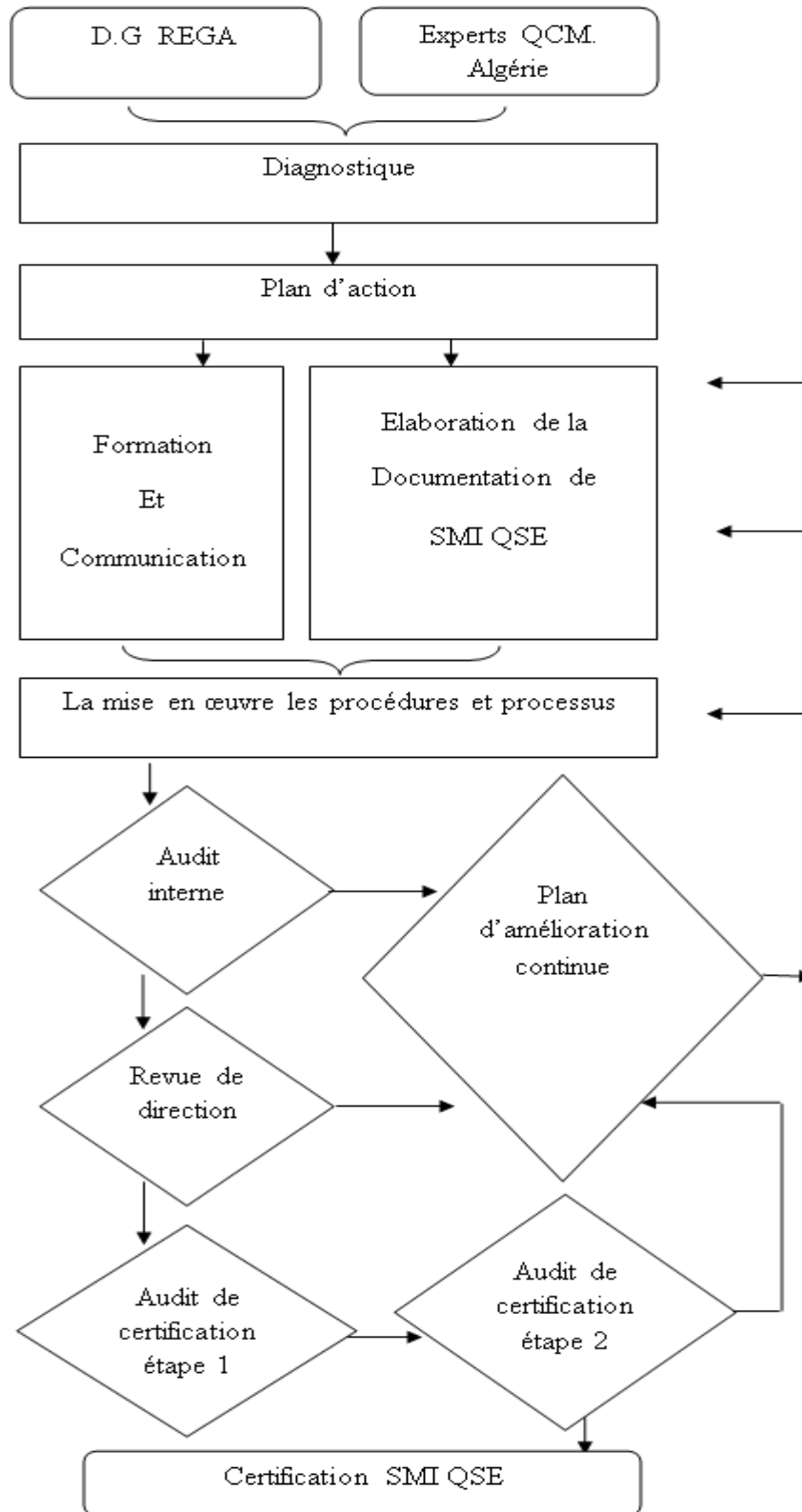
- Pourquoi REGA a engagé une démarche de certification de système intégré QSE ?
- Quels sont les avantages compétitifs obtenus suite à la mise en place d'un système intégré QSE et à sa certification ? (retour d'investissement).

- Comment capitaliser l'expérience vécue pour le futur ?

Pour répondre à ces questions, nous avons réparti le travail en trois chapitres. En premier lieu, on décrit les composantes de notre sujet, l'entreprise REGA et une description du système de management intégré QSE. Dans la deuxième partie, nous allons tenter de cerner l'expérience de l'entreprise REGA dans la mise en place du système intégré QSE à travers sa phase de préparation de la démarche. Enfin, on s'intéresse à la réalisation du projet de mise en œuvre du système de management intégré QSE.

Figure 1: Présentation de la démarche SMI QSE chez REGA (élaborée par nos soins)

Présentation générale de la démarche de mise en place d'un système de management intégré QSE chez REGA :



1 Présentation de l'entreprise REGA

REGA est une entreprise privée sous forme personne physique appartenant à son directeur général Mr DJEBNOUN Faïçal, créée en 1997 dans la wilaya d'EL-OUED. Elle est, spécialisée dans :

- L'ingénierie et la réalisation d'ouvrage de production, de transport et de distribution d'électricité
- L'ingénierie et la réalisation d'ouvrage hydraulique et hydrocarbure et leur distribution

En matière des ressources humaines, son effectif varie entre 25 et 250 employés, et ce, en fonction du plan de charge de l'entreprise. Sa composition est répartit comme suit : 6% de cadres, 12% d'agent de maîtrise et 82% d'agents d'exécutions. L'équipe dirigeante de l'entreprise REGA dispose d'une importante expérience. Il s'agit essentiellement d'anciens cadres de SONELGAZ et de jeunes ingénieurs et techniciens.

REGA se caractérise par une politique ambitieuse d'investissement et de développement : 60% du chiffre d'affaire ont réservés pour l'achat d'équipements. L'entreprise REGA dispose d'un parc de matériels roulants important, d'engins et de matériels spécifique, tels qu'une foreuse horizontale.

Dans le cadre de son projet de certification, la première action a été le recrutement d'une responsable QHSE. Cette personne ayant un triple rôle :

- Piloter le projet de certification.
- Être l'interlocuteur auprès de l'organisme d'accompagnement.
- Représenter la direction en matière de qualité, d'environnement, de santé et de sécurité au travail.

De même, au niveau de chaque projet, REGA a désigné un correspondant QHSE pour s'assurer de la mise en œuvre du système de management et rendre compte au responsable QHSE de toute difficulté rencontrée et des résultats obtenus

2 Présentation du système de management intégré

2.1 Définitions :

Un système de management qualité vise la satisfaction des clients de l'entreprise (ceux qui achètent et/ou qui utilisent les produits) grâce à la conformité des produits et à la maîtrise de ses processus¹. Un système intégré QSE va, au-delà de la fidélisation des clients, Il va rechercher aussi la protection de l'environnement et la sécurité des personnes aux postes de travail. Ainsi, la notion «client» a évolué vers le concept de parties intéressées, « personne ou groupe de personne ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme ».

Chaque partie intéressée va donc avoir ses attentes propres : *le client veut un produit conforme à ses attentes, être informé des risques liés à l'utilisation de son produit ; le personnel attend que son employeur lui garantisse son emploi et toute sécurité à son poste de travail ; il désire aussi que ses suggestions soient prises en compte et que sa contribution aux performances QSE soit reconnue ; la société civile, l'environnement recherchent la sécurité des installations, la diminution voire la suppression des nuisances, des impacts environnementaux positifs ; Ils veulent la transparence et la confiance ; L'administration vérifie le respect de la réglementation et la prise en compte du principe de précaution ; Les actionnaires aspirent à la pérennité et la rentabilité des activités².*

Le système de management intégré permet d'améliorer les performances de l'entreprise en mettant en place un management global.

Le système de management intégré QSE rassemble trois organisation dans l'entreprise : qualité, santé et sécurité au travail, et l'environnement d'une façon compatible, cohérente et assure un fonctionnement plus efficace. La réussite de l'élaboration et la mise en place d'un système de management intégré constitue un nouveau challenge pour de nombreux organismes.

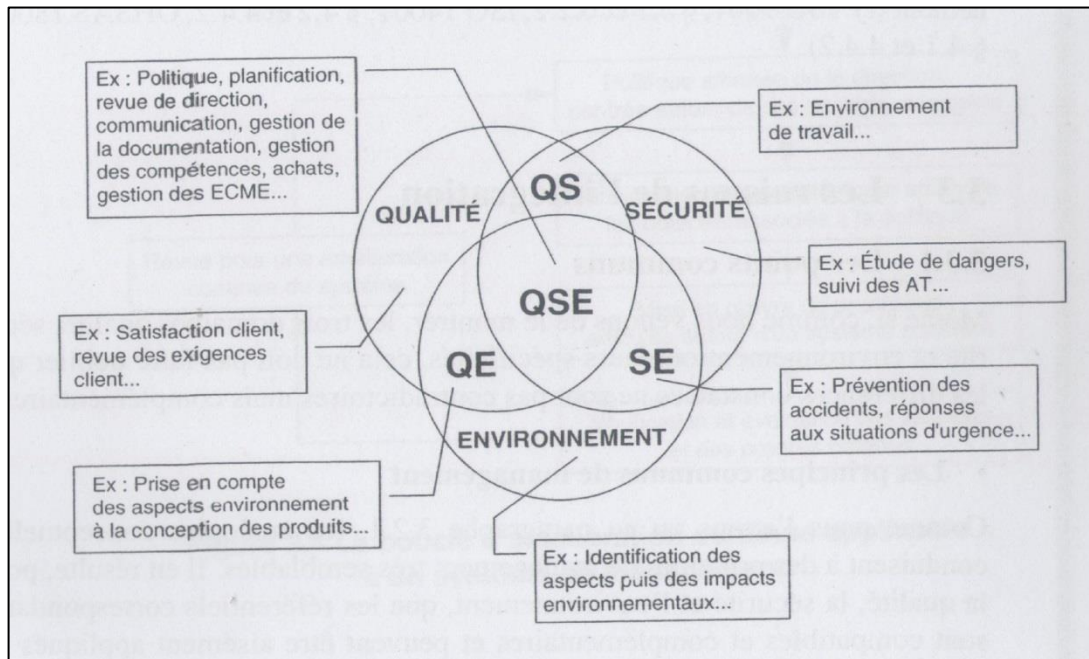
¹ - Florence GILLET-GOINARD, 2006, p15, Bâtir un système intégré QSE, Groupe Eyrolles, , paris,

² - Florence GILLET-GOINARD, p24, ibid

Les avantages d'un SMI sont multiples¹ :

- Optimiser les ressources : ex une seule équipe d'audit pour les trois sous-systèmes.
- Eviter la redondance notamment documentaire
- Assurer un équilibre et une cohérence permanente entre les trois sous-systèmes dans la prise de décisions.
- Faciliter la tâche d'adhésion aux collaborateurs pour l'implication au SMI.

Figure 2: les systèmes de management intégré QSE²



Le SMI QSE est le premier pas vers le développement durable. Sa mise en œuvre obéit à trois approches différentes :

- Les entreprises qui ont mis un système qualité, environnement, sécurité de manière indépendante, sentent le besoin de les rassembler et de les formaliser dans le cadre d'une approche PDCA (plan, do, check, act).
- Les entreprises qui ont déjà mis en place un système des trois domaines veulent l'élargir aux autres systèmes de QSE.
- Les entreprises qui veulent se lancer directement dans une démarche SMI QSE pour bénéficier plus d'avantage.

¹ - Florence GILLET-GOINARD, p18, op.cit.

² - Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, 2007, P72, Qualité Sécurité Environnement, Afnor, Saint-Denis.

2.2 Les enjeux d'un système intégré QSE¹ :

Qualité :	Environnement :	Santé/Sécurité :
● Conserver ses clients	● Rassurer	● Éviter les sanctions
● Créer des avantages concurrentiels	● Un engagement « citoyen »	pénales et administratives
● Être plus compétitif	● Éviter les sanctions pénales et administratives	● Rassurer
● Faire des économies	● Prévenir les risques de pertes liées aux accidents	● Prévenir les conséquences liées aux accidents (image, nuancier)
	● Faire des économies, économiser des ressources	● Fidéliser son personnel

Les objectifs et intérêts de mettre en place un SMI QSE² sont de plusieurs ordres:

L'intérêt stratégique d'un système intégré QSE :

- Le QSE est source de progrès.
- Le QSE optimise des ressources pour satisfaire ses clients (parties intéressées).
- Le QSE gère des risques donc rassure en interne et en externe.
- Les résultats sont très souvent liés.
- Le QSE se « vend », on travaille sur l'image de l'entreprise.

Un intérêt économique :

- On gagne plus d'argent.
- Cela coûte moins d'argent.

Un intérêt « éthique » :

- Un personnel sécurisé et fier de leur entreprise font des clients satisfaits et fidèles.
- La seule finalité de l'entreprise n'est pas d'être rentable.

¹ - Florence GILLET-GOINARD, p25, op.cit.

² - Florence GILLET-GOINARD, p26, ibid.

2.3 La similitude et spécificité du SMI QSE :

Les sous-systèmes qualité, sécurité, et environnement présentent des similitudes et des spécificités. Leur mise en œuvre simultanée offre plusieurs avantages. Ainsi, les trois systèmes comportent de nombreuses exigences communes. Dans les trois systèmes, il incombe à la direction de formuler une politique, de prendre des engagements, d'identifier les exigences légales et réglementaires, d'assigner des objectifs aux différentes fonctions de l'entreprise, de planifier la mise en œuvre du système, de définir et mettre en œuvre des processus de communications (à l'intérieur de l'entreprise et avec les autres parties intéressées), d'établir les responsabilités de l'ensemble des intervenants et de faire la revue des systèmes.

De même, les trois normes spécifient que l'entreprise maîtrise les documents et les enregistrements, mette en œuvre des dispositifs de qualification des ressources humaines, identifie et fournisse les ressources nécessaires pour assurer l'efficacité et l'efficience des systèmes de management de la qualité, du management environnemental ainsi que de la santé et de la sécurité au travail.

Les trois systèmes impliquent également l'identification et la mise en œuvre de processus d'amélioration continue basés sur la surveillance des processus, la maîtrise des dispositifs de mesures et de surveillances, la maîtrise des non-conformités, la réalisation d'audits internes, l'analyse des données et la mise en œuvre d'actions correctives et préventives.

Les seules différences existantes entre les systèmes de management de la qualité, du management environnemental et au management de la sécurité et de la santé au travail ont trait à la spécificité de chacun des trois systèmes; Réalisation du produit pour le management de la qualité, revue initiale, maîtrise opérationnelle et prévention des situations d'urgence et capacité de réagir pour le management environnemental, prévention des dangers pour le management de la santé et de la sécurité dans le travail »¹.

Il n'existe pas de norme internationale présente un modèle de management intégré, pour construire un SMI les organismes peuvent s'appuyer sur plusieurs type de document : les recommandations du guide ISO 72, Afnor X50-189, Afnor X50-200, Afnor SD 21000, FD X50-198 :2009, et EFQM créée en 1992 actualisé en 2010².

¹ - diagnostic QHSE de REGA, en introduction, réaliser par Mr Mansoura.

² - Bernard froman, 2010, p42, Du manuel qualité au manuel du management, l'outil stratégique, AFNOR. Saint-Denis.

Tableau 1: Similitudes et spécificité de SMI QSE¹

	ISO 9001 :2008	ISO 14001 :2004	OHSAS 18001 :2007
Objectifs	Satisfaire aux exigences clients identifiées	Satisfaire aux exigences des parties intéressées	Maitriser les risques pour la santé et la sécurité au travail
Bases	Cahiers des charges / contrats clients/ ...	Exigences légales et autres exigences provenant notamment des parties intéressées	
Donnée de planification	exigences des clients identifiés	Résultat de l'analyse environnementale : AES + NC réglementaires	Evaluation des risques + NC réglementaires
Document d'orientation	Politique QSE / Manuel de Management QSE		
Documentation commune	1 procédure de maîtrise de la documentation 1 procédure de maîtrise des enregistrements 1 procédure de gestion d'audit interne 1 procédure de gestion des actions correctives et préventives 1 procédure de maîtrise des non-conformités		
Documentation propre	Procédure de maîtrise de non-conformité	Des procédures demandées mais pas documentées : - Identification des Aspects Environnementaux - Identification des exigences légales et autres - Communication interne et externe - Sensibilisation - Formation - Maîtrise opérationnelle - Identification des situations d'urgence - Surveillance et mesure	Procédures demandées : - Planification, identification des dangers et maîtrise des risques - Exigences légales et autres - Formation, sensibilisation - Consultation et communication - Maîtrise opérationnelle - Etat d'alerte et réponse aux situations d'urgence - Mesure et surveillance des performances - Actions incidents et NC

¹ - source : <http://www.qse-developpement.com/Pages/smi.aspx> (adapter)

Chapitre I. Introduction

Tableau 2 : Les normes et référentiels qu'on doit prendre connaissance avant d'entamer une démarche de certification de système management intégré (élaboré par nos soins)

Les normes et référentiels du domaine de SMI QSE					
QUALITE		ENVIRONNEMENT		SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL	
Normes	Titres	Normes	Titres	Normes	Titres
ISO 9001	système management de la qualité - exigences	ISO 14001	Système de management environnemental – spécification et lignes directrices pour son utilisation	OHSAS 18001	système de management de la santé et la sécurité au travail - exigences
ISO 9000	Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire	ISO 14004	Système de management environnemental – lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et les techniques de mise en œuvre	OHSAS 18002 vs2000	lignes directrice sur la sécurité et la santé au travail
ISO 9004	Systèmes de management de la qualité Lignes directrices pour l'amélioration des performances	ISO 14015	Evaluation environnementale des sites et des sites et des organismes	ILO-OHS 2001	Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail
		ISO 14031	management environnemental – évaluation de la performance environnementale- lignes directrices	BS 8800	système de management de la santé et la sécurité au travail - guide
		ISO 14032	management environnemental – exemple d'évaluation de la performance environnementale	HSG 65	Management réussi de la santré et sécurité
		ISO 14050	management environnemental – vocabulaire		
		ISO/TR 1461	Information pour assister les organismes forestiers dans l'utilisation des normes ISO 14001 et ISO 14004 relative aux systèmes de management environnementale		
		ISO/TR 1462	management environnemental – intégration des aspects environnementaux dans la conception et le développement de produit		
ISO 10006	Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets				
ISO 10013	Lignes directrices pour le développement de la documentation sur les systèmes de management de la qualité				
ISO 19011	Lignes directrices pour l'audite des systèmes de management de la qualité et/ou de management de l'environnement				
AC X50-200	Systèmes de management intégré; Bonnes pratiques et retours d'expériences				
FD X50-189	Systèmes de management; Lignes directrices pour leur intégration				

3 La phase de prise de décision

Cette phase consiste à offrir les facteurs de réussite de la démarche. Elle implique la conviction de la direction quant à l'intérêt de cette démarche et se traduit par :

- L'engagement de la direction et l'acceptation de jouer le premier rôle (leadership)
- La désignation du représentant de la direction pour entamer la démarche de mise en place un système de management intégré QSE.
- L'allocation d'un budget.

3.1 REGA : vers un système management intégré QSE

REGA a capitalisé une grande expérience dans son domaine d'activité depuis 1997. Par ailleurs, dans le cadre de sa stratégie de développement; Elle a pris conscience des enjeux sur le marché algérien caractérisé par une grande ouverture aux investisseurs étrangers. Compte tenu de cela, les responsables de l'entreprise REGA volontairement décident de se lancer dans une démarche d'amélioration et donc de concrétiser un projet de mise en place d'un système de management intégré QSE.

Cette décision a été confortée par les faveurs accordées aux PME par l'état dans le cadre du programme de mise à niveau des entreprises, à hauteur de 80%.

Par l'obtention de ce certificat REGA a pris de l'avance par rapport à d'autres sociétés qui activent dans le même secteur, ce qui lui permettra de mieux répondre aux nouvelles exigences du marché, en matière de certification des systèmes de management. En effet, plusieurs organismes exigent de leurs fournisseurs potentiels d'être certifiés pour avoir le droit de soumissionner,

L'entreprise REGA n'a pas tardé à répondre aux exigences de ses clients, en devenant la première entreprise privée d'études et de réalisation de canalisations certifiées; Actuellement seules 4 entreprises en relation avec SONELGAZ disposent de systèmes de management QSE certifiés.

Pour cela elle a fait appel à des experts du cabinet de conseil Qualité consulting Management (QCM.ALGERIE) pour l'assister dans la mise en place et la mise en œuvre de son système de management intégré QSE selon les référentiels ISO 9001/2008, ISO 14001/2004, et OSHAS 18001/2007. Cette coopération s'est traduite par la certification délivrée par le bureau allemand TÜVRheinland en décembre 2012.

3.2 Pilotage de projet de SMI

L'exécution du projet a duré près d'une année et a nécessité :

- La désignation d'un responsable QHSE.
- La désignation de correspondant QHSE au niveau de chaque projet.
- La création d'un comité de pilotage impliquant l'ensemble des responsables de REGA.
- La mise en place d'un processus de revue mensuelle du projet.

**Chapitre II. LA PREPARATION DE LA
DEMARCHE DU SYSTEME
DE MANAGEMENT
INTEGRE QSE CHEZ REGA**

La similitude entre les exigences des domaines de management qualité, environnement, et sécurité conduit les entreprises à les réunir dans un seul système intégré; Pour ce faire, il faut une préparation de l'entreprise selon les référentiels QSE, commençant par l'établissement d'un état des lieux, ensuite la mise en place d'un plan de management et enfin, l'élaboration de la documentation du système.

1 Diagnostic

Le diagnostic QSE de REGA a été réalisé conformément aux recommandations définies dans le fascicule de documentation AFNOR FD X50-170 – Diagnostic qualité. Ce fascicule définit une méthode pratique pour la réalisation du diagnostic et précise.

- Qu'est qu'un diagnostic ?
- Quelles sont les conditions préalables ?
- Comment réaliser le diagnostic ?

1.1 Méthode de diagnostic

1) Qu'est-ce qu'un diagnostic : Avant toute action de changement dans l'entreprise, il faut réaliser un diagnostic pour savoir où on est, pour cela il existe un fascicule documentaire français FD X50-170 qualité et management, diagnostic qualité publié par AFNOR en décembre 1992, définis le diagnostic qualité comme suite :

« Description et analyses de l'état d'un organisme, d'un de ses secteurs ou d'une de ses activités, en matière de qualité, réalisées à sa demande et à son bénéfice, en vue d'identifier ses points forts et ses insuffisances, et de proposer des actions d'amélioration en tenant compte de son contexte technique, économique et humain ».

Le diagnostic nous permet d'établir un état des lieux, des points forts et point faibles et prendre en compte toutes les dimensions de la situation, ce que permet à :

- D'identifier les modes de fonctionnement de l'entreprise.
- Déterminer les forces et des faiblesses de l'entreprise.
- Mesurer les écarts par rapport aux référentiels.
- Définir un plan d'action.

2) Les conditions préalables de diagnostic :

- 1) l'organisme : doit déterminer les attentes, objectifs, et l'utilité du diagnostic puis organiser un entretien avec l'expert pour la collecte des informations de l'organisme.
- 2) l'expert : doit avoir une certaine connaissance des méthodes, des documentations et de l'environnement de travail et des travailleurs.
- 3) la documentation : détermination des guides et référentiels.

3) Réalisation de diagnostic :

- 1) Planifier l'état des lieux avec le chef de l'entreprise.
- 2) Présenter le projet de diagnostic au staff de l'entreprise.
- 3) S'entretenir avec la direction et les responsables de l'entreprise.
- 4) Le fonctionnement du processus au travail et les liens de la communication.
- 5) Collecte les supports d'enregistrement et cartographie les processus.
- 6) Elaborer et rédiger le rapport.

Que devient le rapport de diagnostic ensuite :

Le rapport de diagnostic est un outil de communication présent l'état de l'entreprise à la direction et les amendes nécessaires; Deux types de rapport diagnostic possible :

- Norme choisi / traduction- exigence/ niveau de repense de l'entreprise/ recommandations.
- Forces / faiblesses / opportunités / menaces.

1.2 Diagnostic QSE de l'entreprise REGA

La pertinence de cette étape est très importante, c'est au résultat de diagnostic que sera élaboré et construit le système de management souhaité.

Le diagnostic a été élaboré par l'expert de QCM Algérie pour déterminer les écarts des systèmes de management de REGA par rapport aux exigences des référentiels QSE. Son déroulement est réalisé en cinq phases :

Phase 1 : Recueil d'information, sur la base :

- D'entretiens avec les responsables et le personnel.
- De l'identification des documents remis par l'entreprise REGA.

Phase 2 : Analyse de ces informations.

Phase 3 : Remise du projet de diagnostic.

Phase 4 : Recueil et traitement des commentaires.

Phase 5 : Remise du diagnostic définitif.

Les principales remarques et recommandations dans le diagnostic réalisé :

1) Les données de bases :

- en matière des produits, il est recommandé de ne pas exclure des produits de l'entreprise.
- en matière de l'organisation, il est recommandé de mettre en place un organigramme complet de prévoir un responsable de RMQSE et un organigramme type pour les projets.

2) Audit documentaire : L'entreprise ne dispose d'aucune procédure documentée exigée par les trois normes et référentiel, alors il est recommandé de doter l'entreprise des procédures documentées selon les référentiels QSE.

3) L'audit quant à la mise en œuvre du système management de la qualité ISO 9001vs2008, présenté sous forme de maison qualité dans les figures suivantes, (figure : la maison de la qualité) en identifiant les niveaux de conformité.

4) L'audit quant à la mise en œuvre du système management SSE, ISO 14001vs2004 et OHSAS 18001/2007, présenté sous forme de maison SSE dans les figures suivantes, (figure : la maison SSE) en identifiant les niveaux de conformité.

L'évaluation des conformités par apports aux référentiels suivant la clé expliquée aux tableaux dessous :

Couleur verte : Conformité totale	Couleur jaune : Conformité partielle	Couleur rouge : Non-conformité totale
processus documenté et mis en œuvre	Documentation incomplète ou absente et Processus mis en œuvre	Processus inexistant

De même, pour chaque exigence, le niveau de mise en œuvre et des recommandations sont émises sous forme de tableaux pour chaque paragraphe des trois référentiels. Les recommandations font l'objet de plan d'actions.

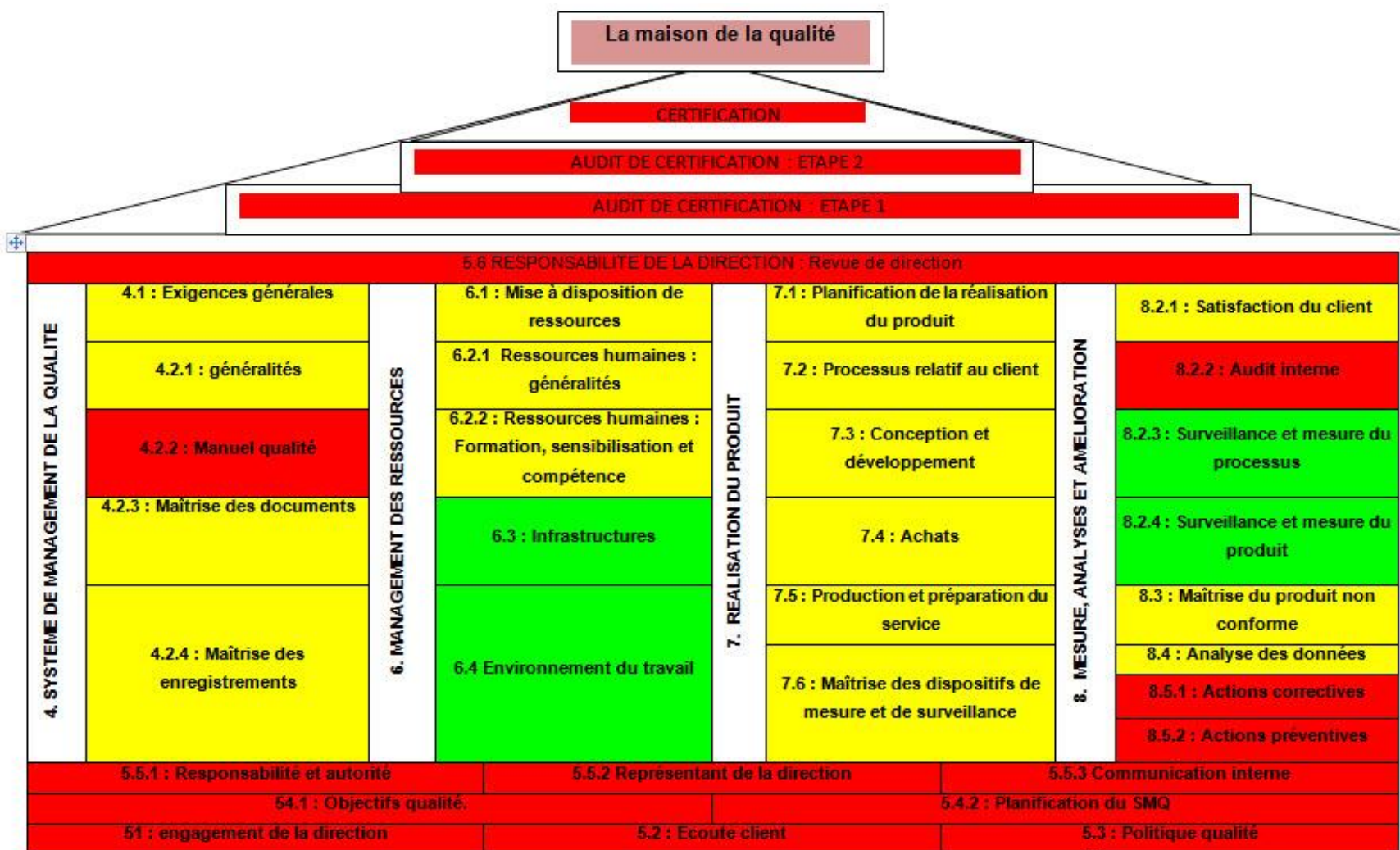


Figure 3: Maison de la qualité: état de mise en œuvre les exigences de la norme ISO 9001vs2008 au niveau de l'entreprise REGA

Source : document interne, diagnostic de l'entreprise REGA.

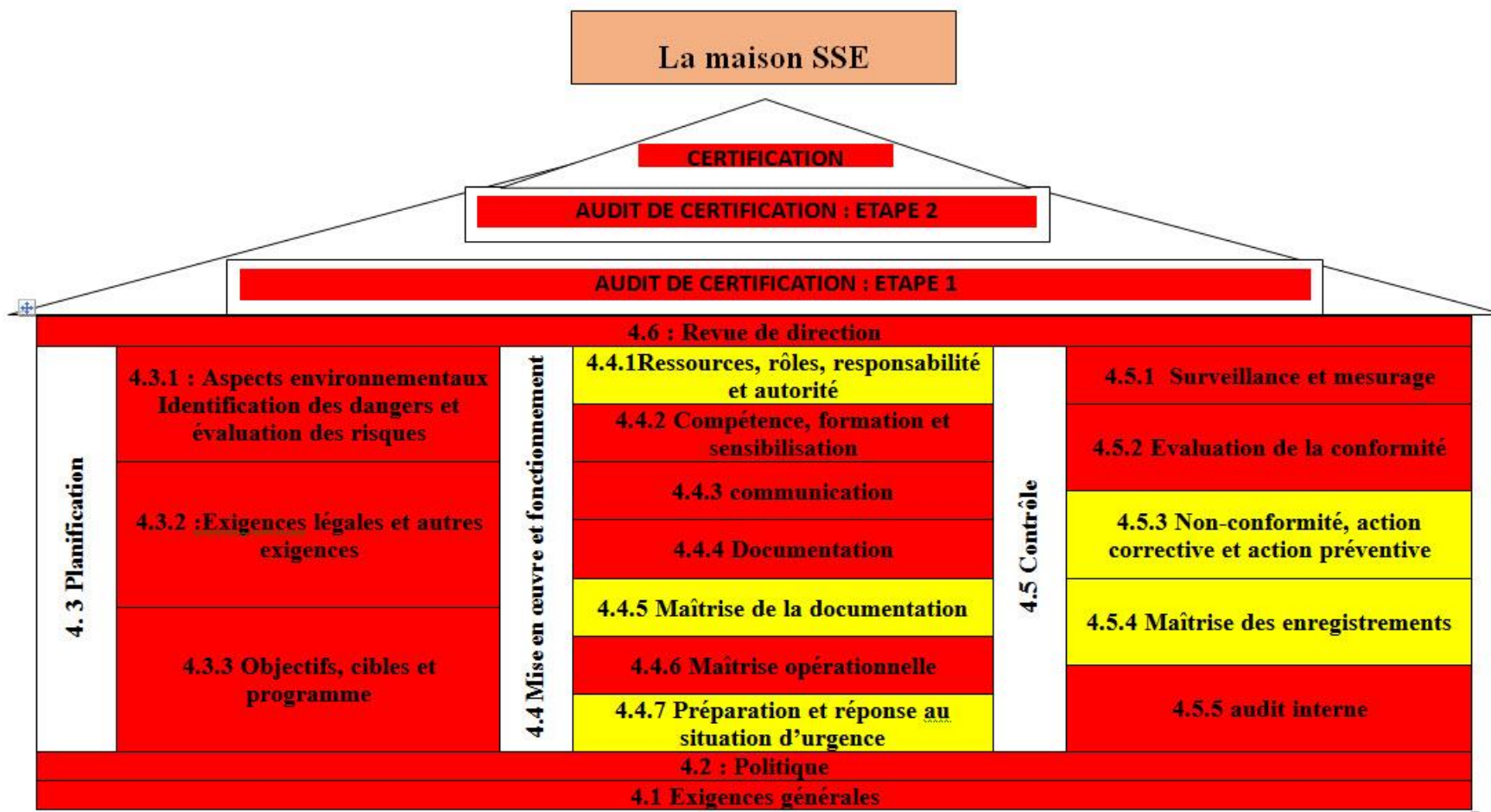


Figure 4 : Figure maison SSE: état de mise en œuvre les exigences des référentiels ISO 14001vs2004 et OHSAS 18001 vs2007 au niveau de l'entreprise REGA

Source : document interne, diagnostic de l'entreprise REGA.

2 Plan de management

Pour satisfaire aux exigences des référentiels QSE, un plan de management a été établi. Ce plan a été établi sur la base du diagnostic qualité et il a été rédigé en application des directives figurant dans la norme ISO 10005 « système de management de la qualité – lignes directrices pour les plans qualité ». Il s’agit en fait du premier plan d’amélioration de l’entreprise. Il a pour objet d’identifier et de mettre en œuvre toutes actions nécessaires pour traiter les non conformités constatées lors du diagnostic.

2.1 Définition

Son établissement croise plusieurs données/ il s’agit des données relatives à la situation actuelle caractérisées par de nombreuses non conformités constatées et des données relatives à la situation souhaitée, caractérisée par la conformité du système de management QSE et sa certification; Ainsi le plan d’action va permettre :

- D’identifier plus précisément les actions à entreprendre en les nommant.
- Préciser les résultats escomptés, quels effets induits de ces actions et de fixer les indicateurs pour s'assurer de leur efficacité.
- Déterminer leur échéance et les moments de validation.
- Nommer les acteurs/ ressources impliquées dans l'action dans son pilotage et son opération.

Le pilotage de plan d’action est très important pour mettre en place les modalités de suivi, les mesures de changements et traité les difficultés rencontrées.

2.2 Le plan d’action de REGA

En considérant la mise en place d’un SMI QSE comme un projet, REGA et le cabinet de conseil QCM ont pris en compte les conseils de la norme ISO 10006 Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets pour planifier, organiser, suivre et la maîtriser tous les aspect de management de ce projet et pour motiver le personnel impliquées afin d’atteindre les objectifs assignés.

Le plan d'action adopté au niveau de l'entreprise REGA après l'état des lieux, regroupe tous les étapes et les actions à mener pour se conformer aux exigences des trois référentiels QSE et obtenir les certifications conformément aux référentiels ISO 9001vs2008, ISO 14001vs2004 et OSHAS 18001vs2007.

Les étapes de plan d'action sont détaillées dans le tableau suivant, un échéancier a été défini pour chaque action.

Tableau 3 : Plan d'action de REGA

Etape	Actions
Création des conditions de réussite	Désigner les rédacteurs des documents applicables
	Adopter et mettre en œuvre un programme de revues mensuelles de projet
Documents communs QHSE (qualité + environnement + santé et sécurité au travail)	Politique QHSE
	Procédure de maîtrise des documents
	Procédure de maîtrise des enregistrements
	Procédure d'audit interne
	Procédure de maîtrise des non conformités
	Procédure d'actions correctives et préventives
	Manuel QHSE
Procédures environnement, santé et sécurité au travail	Plan qualité type pour l'exécution des projets
	Manuel HSE de conduite des projets intégrant les procédures opérationnelles HSE
	Manuel des exigences légales
	Plan hygiène et sécurité type
	Plan environnemental type
Déploiement des processus de direction	Communiquer la politique au personnel et aux parties intéressées (Clients, groupe SONELGAZ, ..)
	Rédiger la liste des documents applicables et veiller à leur maîtrise
	Rédiger la liste des enregistrements applicables et veiller à leur maîtrise

Mise en œuvre des processus de planification	Identifier les exigences du client en matière de HSE
	Elaborer le manuel des exigences légales applicables
	Identifier les mesures à prendre pour assurer la conformité aux exigences
	Procéder à la création de la CHSU de l'unité siège et des chantiers
	Elaborer un règlement intérieur type pour les CHS (unités et siège)
	Elaborer un plan HS du chantier, sur la base de l'arrêté du 26/07/2008
	Elaborer un plan HS pour le siège
	Elaborer un plan environnemental pour le siège
	Elaborer un plan environnemental pour le chantier
	Mettre en œuvre les plans HSE approuvés et procéder à leurs revues
Mise en œuvre et fonctionnement	Rédiger la matrice des compétences
	Elaborer un document portant organisation de l'entreprise
	Elaborer un document portant organisation de chantier
	Rédiger la nomenclature des postes de travail
	Rédiger les fiches de fonction
	Rédiger un livret d'accueil pour les nouvelles recrues et les visiteurs
	Procéder à la revue, à la révision et à la mise en œuvre du plan de formation
Mise en œuvre des processus de contrôle	Procéder à la rédaction des modèles de rapports mensuels
	Procéder à la surveillance des performances QHSE
	Planifier et mettre en œuvre des évaluations de la conformité aux exigences légales
	Mettre en œuvre les nouvelles procédures maîtrise des non conformités et actions correctives et préventives
	Planifier et mettre en œuvre un audit interne HSE
Mise en œuvre des processus de revue de direction	Planifier et mettre en œuvre une revue de direction QHSE

Source : document interne, plan de management de REGA.

3 Documentations du système

Pour concevoir un système documentaire qui permette à REGA :

- D'assurer son bon fonctionnement.
- De répondre aux exigences normatives en matière de documentation.

REGA, sur les conseils du cabinet QCM a pris en compte les recommandations préconisées par la norme ISO 10013 « Guidelines for quality management system », des lignes directrices pour le développement de la documentation de système de management qualité, et aux accords Afnor AC X50-200 bonnes pratiques et retours d'expériences de système de management intégré.

Dans le cadre de la mise en place de SMI, en procède à l'élaboration des documents communs des sous-systèmes QSE, puis les documents de l'hygiène sécurité et l'environnement, ensuite les documents type ou spécifier à chaque sous-système.

3.1 Rédaction de la politique QHSE

Conformément au chapitre 5.3 de la norme ISO 9001 vs2008, et chapitres 4.2 de ISO14001 vs2004 et OHSAS18001 vs2007, REGA a rédigé ce document obligatoire, véritable carte routière du système de management, pour formaliser l'engagement de la direction et donner les orientations en matière de qualité, environnement, santé et sécurité au travail.

La mise en place d'une démarche de système de management intégré démarre nécessairement par l'implication de la hiérarchie au plus haut niveau parce que la démarche mène généralement à des changements importants au sein de l'entreprise qui ne peuvent se faire sans :


- Engagement de la direction.
- Adhésion du personnel à tous les niveaux. Une telle adhésion, induisant des changements, ne pourra jamais être obtenue. Sans l'engagement de la direction.

Il est remarqué que la politique QSE de REGA satisfait à l'ensemble des exigences en matière d'engagements obligatoires, notamment les engagements d'amélioration continue, de conformité aux exigences légales et toutes autres exigences auxquelles REGA souscrit,

le document politique QSE de REGA contient également un engagement supplémentaire (Fournir les ressources nécessaires) qui ne constitue pas un engagement obligatoire mais qui dénote de l'engagement personnel du directeur général.

Cette politique a été communiquée à l'ensemble des personnels de l'entreprise.

Figure 5: Politique QHSE de REGA



Politique QHSE

REGA est une entreprise spécialisée dans :

- L'ingénierie et la réalisation d'ouvrages de production, de **transport et de distribution** d'électricité.
- L'ingénierie et la réalisation d'ouvrages **hydraulique et hydrocarbure, y compris pour leur distribution**

Ensemble, dans un environnement fortement concurrentiel et un marché ouvert, nous nous devons de réagir et de nous adapter à ces mutations. C'est pourquoi, j'ai décidé de mettre en œuvre une démarche d'amélioration continue qui doit se concrétiser, dans une première phase, par la certification de nos systèmes de management conformément aux normes ISO 9001/2008, ISO 14001/2004 et au référentiel OHSAS 18001/2007.

Gagner la confiance de nos clients, maîtriser les coûts, utiliser rationnellement le potentiel de la société dans le cadre du développement durable, développer et maintenir la forte implication des travailleurs de La société constituent les valeurs de **REGA**. La démarche intégrée **QHSE** que nous prônons doit les conforter à travers l'adhésion de l'ensemble à cette politique.

Ainsi, je m'engage personnellement à : **(engagement de l'entreprise non personnel)**
(revoir les objectifs les faciliter)

- Améliorer en continu l'**efficacité** nos systèmes de management et nos performances QHSE ;
- Prévenir la pollution, les préjudices personnels et les atteintes à la santé **liés aux impacts et aux risques associés aux activités, produits et services de l'entreprise** ;
- Me conformer aux exigences légales applicables et aux autres exigences auxquelles nous aurons souscrit ;
- Mettre en place les ressources nécessaires ;

Je demande à l'ensemble du personnel de persévérer dans l'adhésion et l'intégration pleine à cette politique, de s'y conformer et de proposer toute action permettant d'améliorer le Système de Management intégré **QHSE**.

Le Directeur Général

F.DJEBNOUN

Source document de l'entreprise REGA

3.2 Rédaction de procédures documentées

Pour la mise en œuvre d'un SMI QSE, un certain nombre de documents tels des manuels et procédures et enregistrements, sont exigés. Dans les référentiels QSE, on peut distinguer deux types de procédures : organisationnelle et l'opérationnelle.

Une procédure : *est une manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus*¹. On dit que celle-ci est documentée lorsqu'elle fait l'objet de documents.

Les procédures documentées sont exigées par les référentiels de QSE, soit les trois référentiels ou bien une spécificité de l'une des référentiels par apport au domaine concerné, comme le montre le tableau suivant quelques exemples des documents par paragraphe de chaque du référentiel :

Tableau 4 : Les procédures documentées par paragraphe selon les référentiels QSE

N° du paragraphe			Titre de document
ISO 9001	ISO 14001	OHSAS18001	
4.2.3	4.4.5	4.4.5	Procédure de maîtrise des documents
4.2.4	4.5.4	4.5.4	Procédure de maîtrise des enregistrements
8.3	4.5.3	4.5.3	Procédure de maîtrise des non-conformités
8.2.2	4.5.5	4.5.5	Procédure d'audit interne
8.5	4.5.3	4.5.3	Procédure d'actions correctives et préventives
	4.4.6/4.4.7	4.4.6/4.4.7	Manuel pour la maîtrise opérationnelle et procédure d'urgence
	4.3.3	4.3.3	Programme HSE

En cas de manque l'un des documents exigés par les référentiels de QSE sera une non-conformité du système par apport aux référentiels de notre sujet.

Dans le cadre de son management globale l'entreprise REGA a rédigé d'autres documents et procédures en plus de ceux exigés par des référentiels, tel que :

7.2.1	4.3.2	4.3.2	Contrat avec le client
5.2/7.2.1	4.3.2	4.3.2	Manuel des exigences légales et réglementaires HSE
7.2.3	4.4.3	4.4.3	Cahier de chantier

¹- ISO 9000 vs2005 système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire.

3.3 Rédaction du manuel QHSE

Le manuel QHSE est un document de l'entreprise décrit les procédures engagé par l'entreprise afin de répondre aux exigences des référentiels envisagé de se conformé avec.

Conformément au chapitre 4.2.2 manuel qualité de la norme ISO 9001 système de management de la qualité, le manuel qualité est une exigence mais les autres référentiels n'exigent pas un manuel pour leur domaine, ici on remarque l'intégration des deux autres sous-systèmes, dans le cadre de notre démarche d'intégration dans un seul document le manuel QHSE, dans ce document répond plusieurs exigences des référentiels ISO 9001vs2008, ISO 14001vs2004 et OHSAS 18001vs2007, pas uniquement le domaine d'application du système et les procédure documentées comme nous le décrit la norme ISO 9001 au chapitre cité ci-dessus.

Ce qui montre la bonne volonté de REGA de rédiger les documents c'est pas pour le but de répondre aux exigences des référentiels mais pour le bon fonctionnement du système de management de l'entreprise en générale.

REGA décrit un manuel de l'ensemble des éléments du système de management intégré QSE. Le contenu du manuel QHSE de REGA est comme suite :

Figure 6 : Le contenu du manuel QHSE de REGA

-le contenu du manuel QHSE de l'entreprise REGA-

1. Présentation de l'entreprise :	8. Processus :
a. Donnée de base	a. Généralité sur la maîtrise des processus
b. Références de REGA	b. Activité commerciale et relation avec les clients
c. Organigramme de REGA	c. Achat
2. Domaine d'application	d. Processus production
3. Définitions	e. Maintenance et procédure de travaux
4. Politique QHSE :	f. Situation d'urgence
d. Engagement de la direction	g. Stockage, prévention et livraison du produit
e. Politique QHSE	h. Management de l'amélioration continue
f. Détermination des objectifs cibles	9. Mesure et contrôle :
g. Planification des activités	a. Mesure de la satisfaction client
5. Organisation :	b. Surveillance et mesure du système QHSE
a. Organisation générale	c. Surveillance du produit et mesurage environnementale
b. Les responsabilités	d. Maîtrise des dispositifs de mesure et de surveillances
c. Communication	e. Surveillance de l'hygiène et sécurité
6. Système documentaire :	f. Amélioration de l'environnement de travail
a. Descriptif du système documentaire	g. Exploitation des données
b. Document relatif aux produits	h. Audit interne
c. Gestion des enregistrements	10. Actions d'amélioration :
d. Maîtrise de la documentation	a. Non-conformité
e. Gestion des données sur support informatique	b. Action correctives
7. Ressource humaines :	c. Action préventives
a. Accueil au poste	11. Revus de direction
b. Identification des taches déterminante pour le système QHSE	
c. Formation professionnelle	
d. Evaluation au niveau des compétences au poste	

Source : document interne, manuel QHSE.

3.4 Rédaction du plan qualité type

Le plan qualité type est élaborer conformément au chapitre 7.1 planification et réalisation du produit et chapitre 7.2 processus relatif au client de l'ISO 9001 vs2008.

Plan qualité : *document spécifiant quelles procédures et ressources associées doivent être appliquées par qui et quand, pour un projet, un produit, un processus ou un contrat particulier*¹¹.

Les objectifs du Plan qualité sont les suivants de :

- définir les critères requis par le Système de Management Intégré relative au Projet de la réalisation des travaux.
- Identifier et documenter les Procédures de management relatives au projet afin d'assurer la conformité des travaux exécutés, y compris celles relatives aux choix des matériaux fournis, des procédés de fabrication, du transport et des activités de construction (y compris les procédures applicables aux Sous-traitants et aux Fournisseurs),
- Prévenir les non-conformités à travers un système de management qualité.
- Assurer la disponibilité d'informations fiables pour tous les contrôles, épreuves, essais, non-conformités, corrections, changements et autres données, qui pourraient être nécessaires.

Le plan qualité est spécifique à chaque projet et est rédigé sur la base du cahier de charge du client est du système documentaire de REGA

Le contenu du plan qualité type :

- présentation du document.
- objectifs du plan qualité.
- localisation du projet.
- étendu des prestations.
- liste des documents applicables.
- organisation du projet.
- mobilisation des ressources.
- fiches de réalisation et de contrôle.
- annexes.

¹¹ ISO 9000 vs2005, op.cit

3.5 Rédaction du plan HS type

Le plan hygiène et sécurité type est rédigé conformément au chapitre 4.3.3 de l'ISO 14001 et OSHAS 18001 et à l'arrêté du 26/07/2008 relatif aux plans d'hygiène et sécurité dans les activités du bâtiment, des travaux public et hydraulique.

Ce plan vise la prévention des risques professionnels, Il est rédigé selon le canevas fixé dans l'arrêté du 26/07/2008 et sont contenue est adapté selon les spécificités, de chaque projet de REGA.

Le contenu du plan d'hygiène et de sécurité type¹² :

Chapitre I : Renseignements généraux

- 1) Identification de l'entreprise
- 2) Consistance du projet
- 3) Calendrier d'exécution des travaux
- 4) Personnel employé sur chantier
- 5) Documents divers

Chapitre II : Sécurité pendant l'exécution des travaux

- 1) Analyse détaillée
- 2) Enumération
- 3) Description des moyens de prévention pour assurer aux travailleurs :
- 4) Indications sur les conditions du contrôle

Chapitre III : Consignes de premiers secours

- 1) Consignes sur la conduite à tenir en présence d'un blessé.
- 2) Liste des personnels et matériels de secours

Chapitre IV : Mesures d'hygiène

- 1) Hygiène des locaux destinés au personnel
- 2) Mesures de prévention.

3.6 Rédaction du programme HSE type

Le programme HSE est un document de base identifiant les actions à mettre en œuvre pour maîtriser les risques et les impacts.

Ce programme HSE a été établi en prenant en compte les recommandations de la direction générale relatives aux actions communes qu'il faut impérativement mettre en

¹² - Arrêté du 26/07/2008 relatif aux plans d'hygiène et sécurité dans les activités du bâtiment, des travaux public et hydraulique JO n°58 du 2008.

œuvre et qui découlent de l'application des procédures. Il s'agit notamment des exigences internes en terme de :

- communication interne et externe
- Respect des exigences légales
- Amélioration du système de management HSE

Il est rédigé sur la base de :

- L'Identification impacts environnementaux.
- L'analyse des risques.
- Les exigences légales applicables au projet en matière d'environnement, de santé et de sécurité au travail.

Il comprend 3 parties :

- Partie 1 : Actions communes : Il s'agit des actions relatives à la communication, à la sensibilisation, à la formation et à la vérification (inspection) et à la revue des dispositions prises ou réglementaires.
- Partie 2 : Actions visant à éliminer ou réduire les risques spécifiques à la structure.
- Partie 3 : Action visant à maîtriser les impacts environnementaux significatifs.

Sur cette base, les objectifs HSE sont définis comme suit :

- Rationaliser les consommations.
- Prévenir les accidents.
- Prévenir les maladies.
- Améliorer le système de management HSE.
- Assurer l'implication du personnel et des parties intéressées.
- Veiller au respect des exigences légales et des autres exigences.
- Assurer la disponibilité des équipements (Assurer la disponibilité des EPI).
- Préserver l'environnement.

En présent ici à titre d'exemple la fiche d'action pour préserver l'environnement :

Tableau 5 : la fiche d'action pour préserver l'environnement

Aspect environnemental	Actions	Responsabilités	Echéances
Production de déchets solides (Cartouche d'encre)	Faire une note interne relative au stockage des consommables informatiques (Déchets)	DP	T1
	Procéder au stockage	correspondant QHSE	Chaque fois que de besoin
	Identifier un organisme de récupération et procéder à leurs cessions	DP	T1
Production de déchets solides (ordinateurs et autres équipements de bureau réformés)	Procéder au stockage des équipements réformés à la DG	DP	Chaque fois que de besoin
	Procéder à la cession des équipements réformés	DG	T4

Source : document interne, programme HSE de REGA

3.7 Élaboration de manuel de maîtrise opérationnelle et procédure d'urgence

Pour satisfaire les exigences du chapitre 4.4.6 maîtrise opérationnel et 4.4.7 préparation et réponse aux situations d'urgence de la norme ISO 14001 vs2004, et aux chapitre 4.4.6 contrôle des opérations et chapitre 4.4.7 prévention des situations d'urgence et capacité à réagir du référentiel OHSAS 18001 vs2007, REGA a rédigé un manuel comprenant l'ensemble des procédures pour la maîtrise opérationnelle et la mise en œuvre de procédures d'urgence, il reprend les prescription HSE à respecter tant pour le siège de l'entreprise que pour chaque projet pour travailler en toute sécurité et prévenir toute pollution et réagir en cas d'accident, il s'agit des procédures suivantes :Sous-traitance

- | | |
|--|------------------------|
| a) Equipement de protection individuel | f) Manutention |
| b) Chutes | g) Achats |
| c) Circulation | h) Atelier |
| d) Gestion des déchets D | i) Médecine du travail |
| e) Hygiène te cadre de vie | j) Déchet spéciaux |
| | k) Incendie |
| | l) Procédure d'urgence |

4 Formation du personnel et communication

La sensibilisation et la formation du personnel sont à la base d'une démarche de progrès et il est de la responsabilité de la direction de s'assurer que le personnel soit sensibilisé et motivé sur exigences à respecter et les risques à maîtriser en tenant compte des compétences de chacun.

Il s'agit d'exigences communes aux trois référentiels (ISO 9001vs2008 en chapitre 6.2 ressources humaines, et les référentiels ISO 14001vs2004 OHSAS 18001vs2007 au chapitre 4.4.2 compétence, formation et sensibilisation). La mise en œuvre de ces chapitres consiste à assurer que le personnel est compétent sur la base de la formation initiale, la formation professionnelle et l'expérience, et le savoir-faire (pour la qualité).

4.1 Les types de formation

L'entreprise REGA a mis en place un dispositif de formation pour l'ensemble du personnel (100%), quel que soit leur position dans la hiérarchie (les cadres et les agents de maîtrises) par groupes de 20 personnes. Un programme qui englobe l'ensemble des aspects de SMI, est repris dans le tableau suivant (tableau 5, des exemples des planifications de formation pour le personnel de REGA)

Les formations ont été organisées sur différents lieux selon le thème et la concentration des personnels, dans le siège sociale à El-oued et sur le chantier, la méthode utilisée par les formateurs a impliqué l'ensemble des personnel a travers des exposés et des travaux d'atelier et des études de cas sur site en prenant en compte le niveau de formation de chacun (formation action)

Tableau 6 : Les formations sur le SMI QSE de REGA

Système de management	Thèmes de la formation	Population concernée
		La durée
SMQ	Formation à la norme ISO 9001 V 2008	1 x 2 jours
SMQ	Formation sur les outils d'amélioration	1 x 2 jours
SMQ	Formation d'auditeurs internes	1 x 3 jours
SMI	Formation sur l'analyse des risques	1 x 2 jours
SMI	Formation à la norme ISO 14001 V 2004	1 x 2 jours
SMI	Formation à l'OHSAS 18001 V 2007	1 x 2 jours
SMI	Formation aux exigences légales et réglementaires	1 x 2 jours
TOTAL : 15 jours (en 7 sessions)		

Source : documents interne, plan de formation.

4.2 Le personnel concerné

Les responsables de REGA ont commencé la sensibilisation au sein de l'entreprise pour préparer le personnel à la formation, puis avec le début du programme de formation ils ont instauré une instruction interne pour obliger tous le personnel à assister à la formation.

Les personnes désigner pour la formation son de trois catégorie :

- Les membres de la direction générale, et se sont au même temps des membres de la revue de direction, cette formation vise à leur sensibiliser de l'importance de leurs engagement les enjeux d'un SMI.
- Le groupe de travail, pour leur fourni des outils de travail afin d'assurer la mise en œuvre opérationnelle le système intégré du point de vue documentaire.
- Le groupe des auditeurs : ils vont être formés afin de maitriser les exigences des référentiels, et c'est à eux de réaliser les audits internes et assurer le bon fonctionnement du système tout au long de sa vie. Parmi tous les cadres de

l'entreprise REGA neufs personne sont désignées pour la mission d'encadre les audits interne sous la responsabilité de R.SMI.QSE.

En fin la mise en œuvre et l'amélioration le système managent intégré c'est l'affaire de tout le monde, pour cela l'entreprise doit renforcé son programme de sensibilisation et planifier une compagne de sensibilisation par la diffusion sur divers support (audio, films, affiches, ...) des messages sur la sécurité, de la protection de l'environnement, et des consignes sur l'exécution de leurs tâches et l'importance de la satisfaction client.

4.3 La communication

La communication est une procédure conformément aux chapitres des référentiels 4.4.3. Communication de la norme ISO 14001 et 4.4.3 Communication, participation et consultation du référentiel OHSAS 18001, pour mettre en œuvre des méthodes de communication interne sur les résultats et l'efficacité du SMI QSE ; en ce qui concerne la consultation du personnel ce que exige le référentiel OHSAS 18001vs 2007 les salarier doives être :

- Impliqués dans le développement et la revue des politiques et des procédures de gestion des risques.
- Consultés lors de la mise en place de tout changement affectant la santé et la sécurité sur le lieu de travail.
- Représentés lors des questions de santé et de sécurité.
- Informés de l'identité de leur représentant et de celle du membre de la direction chargés des questions de santé et de sécurité au travail.

La communication en externe est exigée par la norme de l'environnement avec les parties intéresser sur les aspects environnementaux et répondre à leur correspondances ; et pour le référentiel de santé et sécurité au travail de communiqué aux partie intéresser les résultats de la politique de l'entreprise au SST.

Dans le plan de communication de REGA pris en charge ses préoccupations :

- Pour la participation et l'implication du personnel à l'identification des risques, récolte d'information dans le cadre de la formation.
- Mettre en place un site web de l'entreprise pour publication, est un moyen de communication.

- L'entreprise a créé des email pour les cadres de REGA au sein de la messagerie sur site web.
- REGA informe les clients de toute nouvelle à l'occasion des séminaires, foires, réceptions, (il faut noter que REGA est une entreprise de service d'étude et réalisation, ses clients très limité).

Et dans ce sens REGA à rédiger une matrice de communication ou détermine la destination de chaque information de domaine QSE en interne et au externe, pour répondre aux exigences de communication des référentiels cité la en haut.

Il est recommandé à l'entreprise REGA de mettre en place des dispositifs pour :

- organiser des réunions de sensibilisation à chaque fois une nécessité se présente (exemple : un incident, non-respect des consignes, ou un accident).
- Elaborer des supports de l'information, les afficher aux différents endroits de l'entreprise pour renforcer la sensibilisation et faire passer des messages de QSE aux employés

A la fin de ce chapitre, on peut dire que la documentation exigée par les trois référentiels a été entièrement élaborée et on a pu constater que l'entreprise est allée même au-delà de ces exigences, ce qui révèle la bonne gestion et la volonté d'améliorer le système de management dans son ensemble. Cependant, l'exploitation de ces documents pour une meilleure rentabilité nécessite une amélioration comme leur formalisation sous forme électronique dans un mini progiciel selon la nature de l'entreprise. Une autre étape très importante consiste à mettre en œuvre cette documentation et optimiser les ressources et les acquis durant la phase de préparation.

**Chapitre III. LA MISE EN PLACE DU
SYSTEME DE
MANAGEMENT INTEGRE
QSE CHEZ REGA**

La réussite de la mise en place d'un système de management intégré commence par la détermination des responsabilités : qui fait quoi, ainsi que la détermination des objectifs, l'identification des contraintes et des dangers et enfin l'évaluation des pratiques pour en faire ressortir les actions d'amélioration.

1. Mise en œuvre

La mise en œuvre d'un système de management intégré est un projet de l'entreprise qui a mobilisé tous le personnel pour s'articule avec les changements stratégique de l'organisme, et cela conformément aux exigences des référentiels QSE, en mettre en place certaines enregistrement preuves des activités de l'entreprise pour assurer la traçabilité documentaire.

1.1 Elaboration du manuel de l'organisation

Au paravent REGA n'a pas été bien structuré à la direction générale au siège et de même au niveau des projets, avec la mise en place du système de management intégré QSE une nouvelle organisation a été mise en place suite à la stratégie de développement de l'entreprise. L'adoption de cette nouvelle organisation lui a permis de déterminer les tâches de chaque employé, et ce, conformément au chapitre 5.5.1 de la norme de la qualité et aux chapitres 4.4.2 des référentiels environnementale et sécurité.

1.1.1 L'organigramme :

Pour assurer ses missions REGA s'est doté des structures de direction générale, et de direction des projets, ceci pour bénéficier des avantages suivants :

- Une définition claire des responsabilités pour chaque employé.
- Effectuer les tâches de façon organisée facile pour la prise des décisions.
- La prise en charge et mise en œuvre des exigences du SMI QSE.

En présent ici l'organigramme mis en place à l'occasion d'élaboration du manuel d'organisation¹ éclairci dans les figures 7 et 8 suivante

Figure 7 : Organigramme de la direction générale de l'entreprise REGA

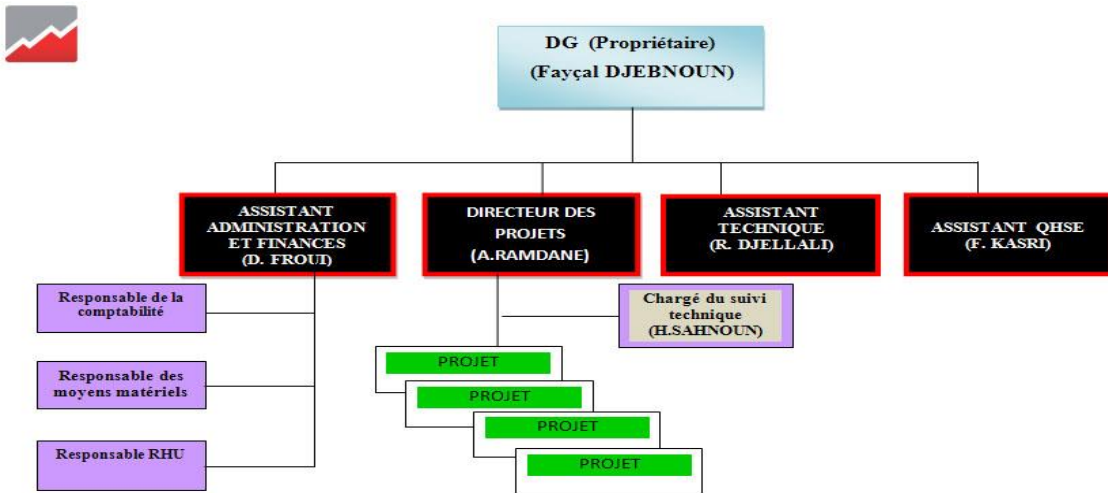
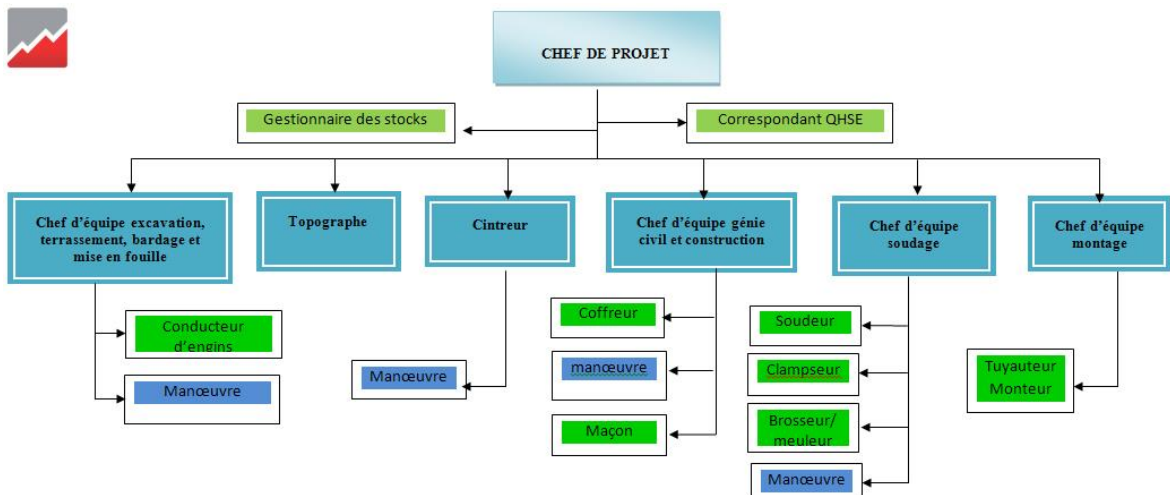


Figure 8 : Organigramme type des projets de REGA



¹ - le site web officiel de REGA : <http://rega-dz.com/profil.html>

1.1.2 Fiche de fonction

Pour définir et clarifier les tâches de chacun dans l'entreprise et de déterminer qui fait quoi, il a été nécessaire d'établir les fiches de poste pour l'ensemble des fonctions, afin que chacun poste de travail a une fiche descriptif.

En prend ici à titre d'exemple la fiche de responsable QHSE dans l'entreprise REGA.

Figure 9 : Fiche de poste du responsable QHSE de REGA

Source : document interne, manuel d'organisation.

POSTE : Responsable QHSE

1. DESCRIPTION DU POSTE

- assurer que les processus nécessaires au système de management QHSE sont établis, mis en œuvre et entretenus;
- rendre compte à la direction du fonctionnement de systèmes de management QHSE et de tout besoin d'amélioration;
- assurer que la sensibilisation aux exigences souscrite est encouragée.

2. LIAISON HIERARCHIQUE : Directeur Général

3. TACHES ET RESPONSABILITE

4.2 ISO 9001 et 4.4.4 et 4.4.5 et 4.5.4 ISO 14001 et OHSAS 18001

- Décrire le domaine d'application du système de management QHSE
- Décrire des principaux éléments du système de management QHSE et leurs interactions
- Assurer que les documents applicables du SMQHSE sont approuvés et diffusés au personnel, comprises et appliqués

5.3 ISO 9001 et ISO 14001 et OHSAS 18001

- Communiquer la politique QHSE au personnel, et s'assurer de sa compréhension

5.4 ISO 9001 et 4.3.4 ISO 14001 et OHSAS 18001

- Assurer que les objectifs, cibles et les plans QHSE soit documentés et communiqués

5.5 ISO 9001 et 4.4.1 ISO 14001 et OHSAS 18001

- Représenter la direction auprès du personnel et des organismes certificateurs

4.3 ISO 14001 et OHSAS 18001

- Participer à l'identification des risques et des impacts du siège
- Participer à l'identification des exigences légales et réglementaires applicables en matière de HSE et de relations de travail
- Représenter la direction générale en matière de législation et réglementation HSE

5.6 ISO 9001, 4.6 ISO 14001 et OHSAS 18001

- Préparer, en collaboration avec les autres structures, les éléments d'entrée de la revue de direction
- Planifier et mettre en œuvre la revue de direction
- Veiller à la mise en œuvre des résolutions de la revue de direction en matière d'amélioration des performances

8.2.1 et 8.2.3 ISO 9001, 4.5.1 ISO 14001 et OHSAS 18001

- Assurer, en collaboration des autres structures, que les processus et les performances de l'entreprise sont régulièrement surveillés et mesurés

8.2.2 ISO 9001 et 4.5.4 ISO 14001 et OHSAS 18001

- Planifier les audits internes et veiller à leur exécution
- Evaluer l'efficacité des auditeurs internes
- Procéder, en collaboration des autres directions, aux traitements des non conformités
- Assurer le suivi des audits internes

8.4 et 8.5 ISO 9001 et 4.5.3 ISO 14001 et OHSAS 18001

- Procéder, en collaboration des autres structures, à l'analyse des performances de l'entreprise en matière de QHSE
- Procéder, en collaboration des autres structures, à la mise en œuvre des actions correctives et préventives relatives aux systèmes de management QHSE
- S'assurer, en collaboration des autres structures, de l'efficacité des actions correctives et préventives

1.1.3 Cartographie des processus

Dans le cadre du manuel de l'organisation et pour clarifier et simplifier les relations entre chaque processus, REGA a établi une cartographie des processus de pilotage de mise en œuvre et de soutien, de management des ressources, de management des risques et des impacts et de mesure, d'analyse et d'amélioration, et l'interaction des processus.

1.1.4 Les exigences des compétences

Le manuel d'organisation contient aussi les exigences de compétence pour chaque fonction dans l'organisation conformément au chapitre 6.2.2 de la norme ISO 9001 et aux chapitre 4.4.2 des référentiels ISO 14001 et OHSAS 18001, ces exigences de compétence aux personnels en matière de qualité, maîtrise des risques, et maîtrise des impacts.

Il est recommandé que REGA procède au suivi et l'évaluation des compétences et de la qualification du personnel, après la formation. A cet effet, REGA pourrait se référer aux référentiels FD X50-183 et AC X50-184 concernant les lignes directrices de gestion des ressources humaines.

1.2 Identification des risques et impacts

1.2.1 Création de la commission d'hygiène et de sécurité

Comme REGA est une entreprise mono site, elle a créé une commission d'hygiène et de sécurité de l'entreprise et de l'unité (CHSEU) présidée par le directeur général adjoint générale (DGA) et le correspondant QHSE assure le secrétariat.

1.2.2 Aspects et impacts

La norme ISO 14001 vs2004 exige l'identification des aspects environnementaux et des impacts significatifs sur l'environnement au chapitre 4.3.1 aspects environnementaux de la même norme.

- aspect environnemental : *élément des activités, produit ou services d'un organisme susceptible d'interactions avec l'environnement*¹.
- impacts environnemental : *toute modification de l'environnement, négative ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des aspects environnementaux d'un organisme*².

La détermination des aspects environnementaux est une étape fondamentale pour la mise en place du sous-système de management environnemental, celle-ci se fait en trois étapes :

- faire un bilan exhaustif des sources de pollution et mesure les impacts associés.
- identifier parmi ces sources celles maîtrisables au processus de production.
- déterminer les aspects significatifs.

La détermination des aspects significatifs sera une base d'établissement des objectifs et cibles environnementaux, à partir de cela se rédige la politique environnementale est le début de la démarche de l'amélioration continue.

Suite au chapitre de la norme cité plus haut, REGA a mis en place une fiche d'évaluation des aspects et des impacts environnementaux significatifs selon une matrice de fréquence et de la gravité, puis ils ont ressorti les aspects et les impacts selon leur degré de gravité et la nature d'activité. Avec un tableau de bord pour évaluer les résultats par rapport aux objectifs fixé dans la fiche objectifs et cibles.

Les fiches suivantes ont été réalisées:

¹ ISO 14001vs2004 système de management environnementale, exigences et lignes directrices pour son utilisation.

²- ISO 14001vs2004 , ibid.

- fiches des aspects et impacts environnementaux du siège.
- fiches des aspects et impacts environnementaux du magasin.
- fiches des aspects et impacts environnementaux pour chaque projet.

1.2.3 Risques et dangers

Conformément au chapitre 4.3 la planification, l'entreprise doit établir et mettre en œuvre les procédures de : l'identification des dangers et risques pour se conformer aux exigences légales et autres lesquelles l'entreprise souscrit et de tenir à jour les objectifs de SST.

Pour la mise en place le sous-système OHSAS18001 système de management de la santé et de la sécurité au travail – exigences, il faut identifier des dangers et évaluer les risques conformément au chapitre 4.3.1 de la même norme.

Danger : source, situation ou acte ayant un potentiel de nuisance en termes de préjudice personnel ou d'atteinte à la santé ou une combinaison de ces éléments¹.

- *Risque : combinaison de la probabilité de la survenue d'un ou plusieurs événements dangereux ou expositions à un ou tel évènements et de la gravité du préjudice personnel ou d'atteinte à la santé que cet événement ou cette exposition peuvent causer².*

En répondons aux exigences du référentiel cité en la haut, REGA a établi une fiche d'identification des dangers et d'évaluation des risques sur le même principe que celui de la matrice d'évaluation des aspects environnementaux. Ce qui fait une classification des dangers selon leur gravité et fréquence à déterminer son risque par activité au niveau des bureaux de siège et au niveau du parc et magasin. Avec un tableau de bord pour évaluer les résultats par rapport aux objectifs fixé dans la fiche objectifs et cibles.

1.3 Définition des objectifs et des indicateurs de mesure

Conformément aux chapitres 5.4.1 de la norme ISO 9001, et 4.3.3 des référentiels ISO 14001 et OHSAS 18001, REGA élaboré des objectifs QSE et les cibles afin de mesurer la performance de son système et analyser les résultats conformément au chapitre 8 de la norme ISO 9001 et du chapitre 4.5 des normes ISO 14001 et OHSAS 18001.

Un exemple des objectifs de la structure de projet Réhabilitation Gazoduc Relizane, et Un exemple des cibles du même projet.

¹ OHSAS 18001 vs2007 système de management de la santé et de la sécurité au travail - exigences

² OHSAS 18001 vs2007 , ibid.

Chapitre III. La mise en place du SMI QSE chez REGA

Tableau 7 : Un exemple des objectifs de la structure de projet Réhabilitation Gazoduc Relizane

Engagement de la Direction	Objectifs	Processus	Indicateur de mesure	Responsable	Objectif annuel	Fréquence de mesure
Améliorer en continu nos systèmes de management et nos performances QHSE	Atteinte des délais de réalisation projet	Réalisation	Planning de réalisation	DP	100%	Mensuel
	Réduire les NC système	Mesure, analyse et amélioration	Nombre de NC audit	DP	≤20	Trimestriel
		Maitrise des risques et des impacts	Nombre de NC inspection	DP	≤30	Trimestriel
	Améliorer le SMQHSE	Mesure, analyse et amélioration	(AC + AP)/total des actions	DP	≤50%	Mensuel

Source : document interne

Tableau 8 : Un exemple des cibles du projet Réhabilitation Gazoduc Relizane

Objectifs annuels		Mois											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Atteinte des délais de réalisation projet	100 %	Selon planning											
Réduire les NC système	≤20	5			5			5			5		
	≤30	5			5			10			10		
Améliorer le SMQHSE	50%	50%			50%			50%			50%		
Rationaliser les consommations en eau	≤42	3,5			3,5			3,5			3,5		
Maitriser les déchets inertes	52	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5

Source : document interne

1.4 Elaboration des plans qualité pour les projets, programme environnemental et plan hygiène et sécurité

REGA élabore des documents QHSE pour chaque projet selon les exemplaires types élaborés auparavant, puis il intègre les caractéristiques du projet concerné avec les exigences exprimées dans le cahier des charges ou le bon de commande et les autres documents fournis par le client.

On présente ici un cas pratique de mise en œuvre d'un système de management intégré QSE chez REGA ainsi que quelques documentations dans ce sens.

Le plan qualité pour les travaux du projet « Réhabilitation du gazoduc Ø16” Relizane – Alger tronçon n°02et 03 Chlef –El-Khemis » à la wilaya de Ain Defla et wilaya de Chlef.

Ce document relatif aux critères de management du projet en question, a pour objet de définir le tâches, les procédures et les responsabilités de REGA, ainsi que d'assurer la disponibilité des ressources et de prévenir les non-conformités aux diverses exigences déterminées.

Le contenu : suivant le plan qualité type de l'entreprise, le plan qualité de ce projet a été rédigé, après avoir défini les objectifs du document et déterminé les caractéristiques du projet et les ressources mises à la disposition pour réaliser le projet selon les exigences du cahier des charges, les fiches de réalisation ont détaillé pour chaque fonction comme : installation du chantier, l'approvisionnement, levé topographique et profil en long, exécution du soudage,

On présente ici un exemple de fiche de réalisation : dans le tableau suivant illustre la fiche de réalisation et de l'exécution de soudage :

Tableau 9: fiche de réalisation l'exécution de soudage

FICHE DE REALISATION ET DE CONTROLE		
Phase : Soudage		
ACTIVITES	CONSIGNES DE RÉALISATION	CONSIGNES DE CONTRÔLE
Présenter au maître de l'ouvrage le procédé de soudage approuvé par le DPEM	Elaborer et faire approuver la procédure par le maître de l'ouvrage	Faire approuver la procédure par le DPEM
Procéder en présence du maître de l'ouvrage à l'homologation des soudeurs répondant au code API 1104 dernières éditions.	respecter le procédé	vérifier la qualification de chaque soudeur
Procéder au soudage	s'assurer des conditions météorologiques respecter le procédé de soudage Mettre à jour les carnets de soudure	S'assurer de l'approbation du contrôleur du maître de l'ouvrage du mode de soudure, du nombre de passe, du diamètre des électrodes, des vitesses d'avancement et de leurs intensités pour chaque tube à souder
VISAS :	RESPONSABLE CELLULE TECHNIQUE	DIRECTEUR DE PROJET

Source : document interne, plan de qualité pour le projet

Le plan HS (hygiène et sécurité) pour le même projet mentionné antérieurement à l'exemple du plan de qualité ci-dessus.

Conformément aux exigences légales notamment l'arrêté du 26/07/2008 relatif aux plans d'hygiène et sécurité dans les activités du bâtiment, des travaux public et hydraulique, un plan HS doit être rédigé pour chaque projet, comme on a vu auparavant REGA a élaboré son plan HS type qui sera adapté à chaque fois avant d'entamer un projet.

Suite au document type, les informations et description et les caractéristiques du projet sont reportées sur le spécimen cité plus haut. On prend à titre d'exemple le tableau de protection par risque identifié à l'occasion de ce projet, après l'élaboration de la fiche d'identification des dangers et l'évaluation des risques pour ce projet, et de la fiche d'évaluation des aspects et impacts significatifs environnementaux, -en même temps c'est un exemple pour le titre cité en haut (1.2 identification des risques et impacts).

Tableau 10: Protection par risque

Unité de travail	Protection individuel							Protection collectif					
	Masque anti poussière	casque	stop bruit	chaussure	Gants	Lunettes de protection	harnais	tenu de travail	formation	réseau anti incendie	mise à la terre	plan d'urgence	habilitation du personnel
Administration													
Logements													
Restaurant													
Linéaire du projet													
les aires de circulation													

Source : document interne pour le projet.

Toujours dans le même exemple, l'évaluation des aspects et impacts lié à la fonction du soudage radiographique

Tableau 11 : fiche d'évaluation des aspects et impacts

Aspects environnementaux	Impacts environnementaux	Impact		Résultats	Mesures de maitrise	Impact		Résultats Résiduels
		G	F			G	F	
Déchets solides (sac en plastique en polyéthylène)	Occupation du sol	III	B	2	• Instruction pour le ramassage et récupération des sacs	IV	C	1
Déchets solides (baguette et disque)	Occupation du sol	III	B	2	• Ramassage et mise à la disposition des vendeurs de ferrailles	IV	C	1
Consommation de carburant	Épuisement des ressources en carburant fossile non renouvelables	IV	A	2	• Entretien des équipements	IV	C	1
					• Instauration des carnets de bord			
	• Instruction pour utilisation rationnelle des équipements							
Consommation de gaz (butane, oxygène, acétylène)	Épuisement des ressources non renouvelables	IV	C	2	• Instruction pour utilisation rationnelle des ressources	IV	C	1
Emission de rayons radioactifs	Dégradation de la faune	IV	B	2	• S'assurer que la zone d'activité ne contient pas	IV	C	1
Déchets solides (chutes de tube en acier)	Occupation du sol	III	B	2	• Stockage temporaire dans le parc pour	IV	C	1

Source : document interne, le projet

En plus à ces documents cité ici, les objectifs et cibles dans le cadre de ce projet été établis et un tableau de bord pour évaluer les actions QSE, ce que permis d'établir à la fin un rapport sur le fonctionnement au niveau de ce projet.

1.5 Réalisation d'un audit interne

L'exigence des référentiels de SMI QSE implique la mise en œuvre de l'audit interne, à intervalle planifié, pour satisfaire à cette exigence, REGA a réalisé son premier audit interne.

1.5.1 Audit interne

Conformément au chapitre 8.2.2 audite interne de la norme ISO9001 vs2008 et au chapitre 4.5.5 audit interne des référentiels ISO14001 vs2004 et OHSAS18001 vs2008 audite interne est une exigence obligatoire commune entre les trois référentiels.

La certification n'est pas une finalité en elle-même, ce n'est qu'une étape pour mettre en place un système de management performant. Afin de maintenir la certification, un audit de suivi de certification numéro 1 aura lieu après une année de certification, un deuxième audit de suivi se fera à la deuxième année de la certification et l'audit de renouvellement de la certification se tiendra à la fin de la troisième année.

Pour faire vivre le système de management intégré QSE et le faire fonctionner de manière efficiente, le responsable QHSE de l'entreprise veille sur l'application des éléments du système de façon systémique par tous le personnel de l'entreprise, chacun en ce qui le concerne. L'audit est l'outil le plus important de vérification de la conformité par rapport à diverse exigences lesquels l'entreprise souscrit.

L'entreprise REGA a mis en place un programme d'audit jusqu'à 2015 la date d'audit de renouvellement de la certification pour objectif de d'assurer que les procédures et les manuel QHSE sont correctement suivi et appliquer et pour identification des modifications et amélioration aux systèmes de management.

Tableau 12 : Programme d'audit REGA 2012 – 2015

Année	Audit N°	Date	Critères
2012	Audit interne N°1	nov-12	ISO 9001/2008, ISO 14001/2004 et OHSAS 18001/2007
2012	Audit externe étape 1	nov-12	ISO 9001/2008, ISO 14001/2004 et OHSAS 18001/2007
2012	Audit externe étape 2	nov-12	ISO 9001/2008, ISO 14001/2004 et OHSAS 18001/2007
2013	Audit interne N°2	sept-13	ISO 9001/2008, ISO 14001/2004 et OHSAS 18001/2007
2013	Audit de suivi N°1	nov-13	ISO 9001/2008, ISO 14001/2004 et OHSAS 18001/2007
2014	Audit interne N°3	sept-14	ISO 9001/2008, ISO 14001/2004 et OHSAS 18001/2007
2014	Audit de suivi N°2	nov-14	ISO 9001/2008, ISO 14001/2004 et OHSAS 18001/2007
2015	Audit interne N°4	sept-15	ISO 9001/2008, ISO 14001/2004 et OHSAS 18001/2007
2015	Audit de renouvellement	nov-15	ISO 9001/2008, ISO 14001/2004 et OHSAS 18001/2007

Source : document interne.

1.5.2 Audit à blanc

L'audit interne, après avoir implanté le système et l'avoir mis en œuvre, Cette étape nous permet de cerner les écarts avant d'entamer la démarche de certification avec l'organisme certificateur.

Cette étape est obligatoire et permet de statuer sur les conditions de mise en œuvre système de management QSE et constitue une exigence normative

L'audit a eu lieu du 04 au 08 novembre 2012, avec la collaboration de l'organisme accompagnateur QCM, sur deux sites, au niveau de siège à El-Oued et au niveau du chantier à El-Attaf Aindefla selon les référentiel d'audit l'entreprise (procédure d'audit interne) se base sur la norme ISO 19011 vs 2011. Il a été réalisé par un auditeur expert de QCM au même temps c'est une formation pratique pour les membres désigné par

l'entreprise pour s'occuper de cette tâche à l'avenir, d'autre part pour garantir l'impartialité.

L'audit a commencé par l'élaboration d'un plan d'audit, de fixé l'objectif de la mission, puis de déterminer pour chaque jour l'heure, l'interlocuteur, le document et l'objet de vérification. En commençons par une réunion d'ouverture puis l'exécution du plan, à la fin d'audit se termine par une réunion de clôture sera sanctionnée par un rapport d'audit.

Le rapport d'audit qui a été réalisé de cet effet pour le compte de REGA constitué de la façon suivante :

- L'auditeur, les référentiels et les domaines audités.
- Principaux points forts.
- Points d'amélioration.
- Plan d'audit.
- Description des non conformités par structure auditée.
- Liste de personnes auditées.

A la fin de l'audit le correspondant de QHSE entame à élaborer le plan d'amélioration n°01.

A titre d'exemple, dans la figure suivante on voie une partie de la non-conformité de la structure auditée de responsable de management intégré :

Tableau 13 : Description de la structure audité de responsable management intégré de REGA¹

N°	Critère	Ecart	Constat détaillé et/ou exemples
1	<p>§ 4.2 Revue du système documentaire</p> <p>§ 5.4.2 Planification SMI</p> <p>§ 5.6 Revue de direction</p> <p>§ 8.2.2 Audit interne</p> <p>§ 8.2.3 Surveillance et mesure des processus /produits</p> <p>§ 8.3 Maîtrise du produit NC</p> <p>§ 8.4 Analyses de données</p> <p>§ 8.5 Amélioration</p>	<p>➤ Manuel QHSE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartographie + Interactions <p>➤ Manuel d'organisation</p> <p>➤ Procédures documentées</p> <p>➤ Gestion documentaire</p> <p>➤ Planification</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ PAC ▪ TAB ▪ AC/AP <p>➤ Satisfaction client</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les procédures ne font pas référence aux normes et référentiel. • L'ER 444.03 « Liste des documents applicables est incomplète » • L'ER 444.05 porte le titre de « Liste des enregistrements » au lieu de « Liste des supports d'enregistrement » Le tableau n'indique pas le lieu, ni le responsable de conservation Cette liste est incomplète • La cartographie du Manuel QHSE ne correspond pas aux processus décrits dans le Manuel d'Organisation • Le Manuel QHSE on lit en Page 7- 4.3 - Planification des activités La Direction établit <i>un plan HS</i> <i>Un plan qualité</i> <i>Programme HSE</i> Et on lit en Page 24 - 8.4 Processus production : 8.4.1 Planification de la réalisation du produit : "La planification des processus de production est mise en œuvre dans le cadre des plans qualité et des plans HSE pour les projets réalisation." <u>Il y a un risque de confusion</u> • Les objectifs et cibles sont formalisés, néanmoins aucune mesure ou résultat ne sont établis pour les indicateurs. • La PR 844.02-Procédure AC/AP n'est pas appliquée ☞ Voir PV du contrôle technique du camion Toyota (01656.305.39) du 20/09/2012 • Aucune enquête de satisfaction client n'a été réalisée • Aucune procédure ou plan de communication n'est établi tant en interne qu'en externe • La procédure pour l'identification des dangers et des aspects et impacts environnementaux n'est pas établie • Pas de procédure ou d'instruction pour l'identification et l'accès aux exigences légales et autres exigences

¹ - source : document interne.

1.5.3 Plan d'amélioration

L'une des principes de management de la qualité ou bien de système de management intégré est l'amélioration continue dans le cadre de l'approche PDCA de Deming, et est une base de construction des référentiels de management en générale et plus spécialement les référentiels QSE notre sujet.

Amélioration continue : activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences¹.

Conformément aux exigences des référentiels concernant l'amélioration continue, notamment les chapitres : 8.5 de la norme ISO 9001, et dans le chapitre 4.5 des référentiels ISO 14001 et OHSAS 18001, en peut voir sa de façon plus explicite en consultant les tableaux de correspondances entre ses référentiels.

Le plan d'amélioration dans le quel REGA a rédigé reprend tous les actions correctives et les actions préventives ayant pour objet d'éliminer les causes, d'identifier les responsabiliser et les échéances, identifie la non-conformité constatée réelle ou potentielle.

On va enchaîner dans le même exemple donné au titre étape 1, pour présenter le plan d'amélioration proposé dans la figure suivante :

¹ - ISO 9000 vs2005, Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire.

Non-conformité	Correction, Actions correctives ou préventives	Responsabilités	Echéances
Les responsabilités et les autorités ne sont pas communiqués (Cf. manuel d'organisation et non application de la procédure d'actions correctives et préventives)	<p><u>C1</u> : Approuver le manuel d'organisation</p> <p><u>C 2</u>: Communiquer le manuel d'organisation aux projets</p> <p><u>C3</u> : Communiquer les fiches de postes au personnel</p> <p><u>AC1</u> : Rédiger une procédure de communication</p> <p><u>AC2</u> : Rédiger une procédure d'analyse des performances</p>	<p>DG</p> <p>RQHSE</p> <p>Assistant administratif et directeur de projet</p> <p>RQHSE/DG</p>	<p>30/11/2012</p> <p>«</p> <p>«</p> <p>«</p> <p>«</p>
Incohérence entre le manuel qualité et le manuel d'organisation pour ce qui concerne la cartographie des processus, la mesure de l'atteinte des objectifs n'est pas documentés et absence des procédures pour l'identification des dangers et des aspects et impacts environnementaux et pour l'identification et l'accès aux exigences légales et autres exigences	<p><u>C4</u> : Procéder à la revue et à la correction du manuel QHSE et du manuel d'organisation</p> <p><u>AP1</u> : Rédiger une procédure d'identification des exigences légales et des autres exigences ainsi que d'évaluation de la conformité (nota : au sens de la norme ISO 14001 ou OHSAS 18001, seul les procédures opérationnelles (4.4.6) doivent être documentées</p>	<p>RQHSE</p> <p>RQHSE</p>	<p>30/11/2012</p> <p>30/11/2012</p>
Les procédures d'urgence ne sont pas totalement formalisées	<u>C5</u> : Procéder à la revue et à la révision du manuel de maîtrise opérationnelle et d'urgence	RQHSE, Directeur des projets	

Tableau 14: Une partie du plan d'amélioration pour le responsable management intégré de REGA¹

¹ - Source : plan d'amélioration n°1 de REGA, novembre 2012.

1.6 Réalisation d'une revue de direction

Cette étape clés constitue l'occasion pour évaluer la pertinence du SMQSE et pour améliorer le fonctionnement de système de management de l'entreprise, la direction générale doit donner son avis sur le fonctionnement et l'efficacité du système de management pour donner du poids aux orientations et décisions prises à l'occasion de la revue de direction.

La revue de direction est une étape très importante dans la démarche de mise en place un système de management intégré QSE au sein de l'entreprise REGA, le revue de direction est une exigence des trois référentiels de SMI QSE au chapitre 5.6 de la norme ISO 9001, et de chapitre 4.6 de la norme ISO 14001 et du référentiel OHSAS 18001.

Le contenu de la revue intègre les différents domaines QSE concerne le management de l'entreprise en générale, dans un intervalle planifier, au niveau de REGA c'est une fois par semestre deux revue de direction par an.

Dans le tableau suivant en présente les points traités à l'occasion de la première revue de direction de REGA :

Tableau 15: Les points traité à l'occasion de la revue de la direction N°01 de REGA

N°	Titre
1	Préambule
PARTIE A : Présentation des systèmes de management	
2	Politique QHSE
3	Objectifs QHSE
4	Les nouveautés, notamment toute évolution des exigences légales et autres exigences se rapportant au QHSE, y compris le fonctionnement de la Gestion documentaire
5	Evolution de l'organisation
PARTIE B : Mise en œuvre des systèmes de management	
6	Les rapports des audits internes
7	Les résultats de participation et de consultation
8	Le retour d'information client : attachement et cahier de chantier
9	Le retour d'information des parties intéressées, y compris les plaintes : une mise en demeure

10	L'état de recherche des incidents : 0
11	Les actions correctives et les actions préventives
12	Les comptes rendus et les Tableaux de bord décrivant le fonctionnement des Processus
13	Les performances HSE (environnement, santé et sécurité),
13.1	Le niveau de maîtrise des risques, ,
13.2	Le niveau de maîtrise des impacts
13.3	Les bilans des CHS
13.4	Les inspections : 2
13.5	La médecine du travail : 2 convention 26
13.6	La conformité aux exigences légales
13.7	Les Formations HSE : formation de secouriste
13.8	Les heures travaillées
13.9	Les performances environnementales
14	Les bilans des incidents et des accidents de travail
15	La conformité du produit
16	Les comptes rendus des revues précédentes
PARTIE C : Les propositions d'améliorations	
17	Système QHSE
18	Produits et des projets
19	Ressources humaines et infrastructures
20	Objectifs assignés en matière de QHSE

Source : document interne

En présente ici les principales recommandations en matière QHSE de la revue de direction de REGA n°1.

« REGA compte mettre à profit la conjoncture actuelle pour améliorer encore plus le niveau de son activité durant l'année 2013 en contribuant à l'accroissement de son portefeuille clients. Dans ce cadre, il est prévu une progression sensible de son chiffre d'affaires qui, soit une augmentation de près de 15% par rapport à celui de l'année 2012.

- Une telle croissance signifie la création d'une meilleure valeur ajoutée voire l'obtention d'un meilleur résultat d'exploitation de l'exercice. Le renforcement de

ce dernier est vivement recherché par l'entreprise afin de dégager les surplus nécessaires à l'acquisition de nouveaux investissements.

- Le développement de notre système de gestion passe également par l'amélioration de la productivité du travail et ce, grâce à une rationalisation des effectifs et l'exigence d'un meilleur rendement de la part des travailleurs, d'autant plus que les conditions de travail, d'organisation, de sécurité et d'hygiène ont été développées et mis en œuvre au sein de l'entreprise.
- Enfin, et dans le cadre de l'amélioration du cadre de vie et de la préservation de la santé et sécurité, REGA se doit également de contribuer à la préservation de l'environnement et au maintien des taux de fréquences et de gravité globales. »

2 Certification

La certification d'un organisme selon un référentiel c'est l'assurance de respect des exigences du référentiel, et pour cela l'organisme de certification doit répondre aux exigences de la norme ISO 17021 vs2006 Évaluation de la conformité – Exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification de systèmes de management, notamment les exigences relatifs à la compétence, à la cohérence et à l'impartialité lors des audits et lors de la certification de systèmes de management de tous types.

REGA a déterminé le domaine de certification pour l'ensemble des activités de l'entreprise et sans exclure aucun chapitre des trois référentiels QSE.

2.1 Sélection d'un organisme certificateur

Conformément à des exigences relatives à la certification telles que définies dans la norme ISO 17021, REGA a consulté deux organismes certificateurs (Vincotte Algérie et TUV) sur la base des exigences suivantes:

- La nécessité de l'accréditation de l'organisme par ALGERAC (organisme algérien d'accréditation) ou équivalent.
- l'engagement de l'organisme de n'avoir aucune activité d'accompagnement.
- l'engagement des auditeurs de n'avoir aucune activité d'accompagnement.

Ces deux critères ont été ajoutés pour assurer la pleine impartialité de l'organisme certificateurs et des auditeurs.

L'organisme TUV, après négociation, a été retenu parce que son offre a été jugé mieux disant.

2.2 Audit étape 1

L'objectif de l'audit de certification étape 1 est de statuer et mesurer la situation de l'entreprise REGA par rapports à sa préparation pour l'audit de certification étape 2.

L'audit étape 1 a été effectué au bureau de liaison sur Alger selon les référentiels ISO 9001 vs2008, ISO 14001 vs2004 et OHSAS 18001vs2007 pour l'entreprise REGA, réaliser par le bureau TUVREILAND par Mr Khaled ben Farhat le 18 et 19 /11/2012, à la fin sanctionnée par un rapport d'audit contient :

- Conclusion d'audit.
- Élément de base.
- Description de l'organisme.
- Domaine d'application de la certification.
- Revue des bases contractuelles.
- Les opportunités de développement.
- Documentation des systèmes mis en place.
- Particularité concernant de l'audit 1.
- Particularité concernant de l'audit 2.

C'est suite au constat du rapport d'audit étape 1, REGA a pris en charge les non-conformités enregistrer dans le cadre du plan d'amélioration, des actions correctives ont été prise, un exemple de ces actions dans le tableau suivant :

Tableau 16: Exemple des actions correctives du plan d'amélioration N°02 de REGA

	Non-conformité	Correction, Actions correctives ou préventives	A planifier
04	Mettre à jour le manuel QHSE pour se conformer au domaine d'application modifié	Prise en charge dans le plan d'amélioration N°1 (Cf. C4) Réviser le manuel QHSE (ci-joint copie)	
05	L'engagement à l'amélioration continue de l'efficacité du système de management de la qualité n'est pas clairement défini au niveau de la politique QHSE de l'entreprise.	C1 : Réviser la politique QHSE inclure « l'efficacité » Rédiger une note d'orientation relative à la nouvelle politique QHSE et s'assurer de sa diffusion	
06	La politique QHSE définie par l'entreprise présente un cadre très générale du SMI ; la nature et l'étendue des risques SST ainsi que les impacts environnementaux des activités de l'entreprise ne sont pas explicitement indiqués.	Réviser la politique QHSE	
07	Les objectifs et cibles qualité, environnement et SST sont formalisés. Cependant, aucun résultat de mesure n'a été démontré.	Réviser le tableau de bord (ci-joint copie) Faire une note d'orientation relative à l'élaboration des tableaux de bord	15/12/2012
08	Les preuves de compétence de l'auditeur M. OKKA ayant effectué l'audit interne n'ont pas été démontrées	Remarque : le CV de M. OKKA a été fourni par QCM Classer le CV dans le dossier de l'audit interne	

Source : document interne.

2.4 Audit étape 2

Après le traitement des non conformités et la mise en œuvre des actions correctives et préventives relatif à l'audit étape 1 et après la validation du plan d'amélioration par l'auditeur externe, le certificat a été attribué à REGA par le comité de certification de TUV (Allemagne) en décembre 2012.

Notre apport au sein de l'entreprise REGA a permis d'évaluer les pratiques mises en place selon les référentiels QSE en tant que système de management intégré QSE. Le résultat à la fin de cette démarche conclue par l'obtention de certificat conformément aux trois référentiels ISO 9001 :2008, ISO 14001 :2004 , et OHSAS 18001 :2007. Les étapes suivantes, pour l'avenir, sont d'une importance majeure pour maintenir ce certificat et améliorer en permanence le système de management de l'entreprise pour une efficacité, efficience et performance. REGA avec sa décision d'entamer une démarche de mise en place d'un système de management intégré QSE souscrit dans la démarche du développement durable et grâce aux certificats obtenus ; elle a acquis les avantages de la démarche et une valeur ajoutée incontestable

CONCLUSION

En réponse aux exigences du marché, et dans le cadre d'une vision de développement stratégique de l'entreprise, REGA a procédé à une démarche de mise en place de système de management intégré des trois domaines de la qualité, environnement, sécurité et la santé au travail selon les référentiels ISO 9001 vs2008, ISO 14001 vs 2004 et OHSAS 18001 vs2007. Notre analyse montre que REGA a beaucoup bénéficiée de cette démarche, l'entreprise considère cela comme un retour sur l'investissement, à titre d'exemple :

- Ce projet de mise en place d'un SMI QSE s'inscrit dans une démarche de développement continue pour arriver à un niveau de professionnalisme et une meilleure visibilité à long terme.
- L'entreprise REGA a réalisé des économies financières en mettant en place trois référentiels à la fois.
- La certification de REGA à la suite de cette démarche lui permettra de participer et d'accéder à de nouveaux marchés tels que les appels d'offre des grandes entreprises nationales comme SONATRACH et SONELGAZ.
- Une sensibilisation et motivation du personnel par :
 - L'amélioration des conditions de travail.
 - L'éclaircissement des plans de travail, des tâches, et une meilleure organisation de l'entreprise.
 - Le renforcement de la position de l'entreprise sur le marché Algérien.
 - l'obtention de la certification de SMI QSE.

Tous ces avantages ont donné un nouveau souffle managérial et ont focalisé l'entreprise sur une politique de partenariat et d'ouverture avec d'autres entreprises : le contrat avec une entreprise tunisienne « IMC métrologie » créant une nouvelle entreprise « LEMA métrologie » comme une filiale de l'entreprise mère.

A présent et conformément aux exigences de la certification, REGA doit se préparer à l'audit de suivi N°1 qui suit l'année de la certification par la prise en main de toutes les fonctionnalités du système intégré QSE indépendamment des experts externes de l'entreprise.

Cependant, il faut prendre conscience qu'une phase très importante de la démarche vient de commencer après la certification, les dirigeants de REGA doivent veiller à ne pas relâcher les efforts menés et de faire vivre le système intégré QSE car la certification n'est

pas un objectif final bien que cette étape soit très importante : c'est un outil de management et de développement de l'entreprise.

Dans cette approche, Il est préférable de formaliser le système intégré de REGA avec un réseau de messagerie électronique pour faciliter la tâche de mise en œuvre des exigences des trois référentiels QSE, clarifier les différentes responsabilités au sein de l'entreprise, car l'entreprise fonctionne par projet temporaire (limité dans le temps) situés dans différents lieux du pays, et permettrait une maturation du système de management globale de l'entreprise afin d'entamer une démarche de développement durable.

Bibliographie

Ouvrage :

- Bâtir un système intégré QSE, Florence GILLET-GOINARD, Groupe Eyrolles, 2006, paris
- Du manuel qualité au manuel du management, l’outil stratégique, Bernad froman, AFNOR, 2010.
- Qualité, Sécurité, Environnement – construire un système de management intégré -, Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, AFNOR 2007

Documents internes de l’entreprise REGA :

- Diagnostic QHSE
- Plan de management
- Politique QHSE
- Manuel QHSE
- Plan Qualité type
- Plan HS type
- Programme environnement type
- Matrice opérationnel et procédure d’urgence
- Planification de la formation
- Manuel de l’organisation
- Le document des objectifs et cibles
- Plan d’audit interne n°1
- Rapport d’audit interne n°1
- Plan d’améliorations 1 et 2
- Revue de direction n°1
- Plan d’audit de certification
- Rapport d’audit de certification

Textes réglementaires:

- Arrêté du 26/07/2008 relatif aux plans d’hygiène et sécurité dans les activités du bâtiment, des travaux public et hydraulique. J.O n°58 du 08/10/2008

Les normes et référentiels:

- le fascicule documentaire X50-170 Diagnostic qualité, Afnor, 1992.

- le fascicule documentaire X50-189 Systèmes de management, Lignes directrices pour leur intégration, Afnor, 2004.
- OHSAS 18001 vs 2007, Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail — Exigences, British standards, 2007
- AC X50-200, Systèmes de management intégré, Bonnes pratiques et retours d'expériences, Afnor, 2003.
- ISO 9000 vs2005, Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire, ISO, 2005.
- ISO 9004 vs 2004, Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances, édition Afnor, 2000.
- ISO 1005, Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour les plans qualité, ISO, 2005.
- ISO 10006, Systèmes de management de la qualité —Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets, ISO, 2003.
- ISO 14001 vs 2004, Systèmes de management environnemental — Exigences et lignes directrices pour son utilisation, ISO, 2004
- ISO 9001 vs2008, Systèmes de management de la qualité — Exigences, ISO, 2008
- la norme ISO 17021 vs2006 Évaluation de la conformité — Exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification de systèmes de management.

Sites web :

- Le site web officiel de REGA : <http://rega-dz.com/profil.html>
- <http://www.qse-developpement.com/Pages/smi.aspx>

TABLE DES MATIERES

Remerciements	i
Liste des figures	ii
Liste des tableaux.....	iii
Liste des abréviations	iv
RESUMES	v
SOMMAIRE	vi
Chapitre I. INTRODUCTION.....	1
1 Présentation de l'entreprise REGA.....	5
2 Présentation du système de management intégré	6
2.1 Définitions :	6
2.2 Les enjeux d'un système intégré QSE :	8
2.3 La similitude et spécificité du SMI QSE :	9
3 La phase de prise de décision	12
3.1 REGA : vers un système management intégré QSE	12
3.2 Pilotage de projet de SMI	13
Chapitre II. LA PREPARATION DE LA DEMARCHE DU SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE QSE CHEZ REGA	14
1 Diagnostic	15
1.1 Méthode de diagnostic	15
1.2 Diagnostic QSE de l'entreprise REGA.....	16
2 Plan de management	20
2.1 Définition	20
2.2 Le plan d'action de REGA.....	20
3 Documentations du système	23
3.1 Rédaction de la politique QHSE	23
3.2 Rédaction de procédures documentées	26
3.3 Rédaction du manuel QHSE	27

3.4	Rédaction du plan qualité type.....	29
3.5	Rédaction du plan HS type	30
3.6	Rédaction du programme HSE type	30
3.7	Élaboration de manuel de maitrise opérationnelle et procédure d'urgence	32
4	Formation du personnel et communication	33
4.1	Les types de formation.....	33
4.2	Le personnel concerné	34
4.3	La communication	35
Chapitre III. LA MISE EN PLACE DU SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE QSE CHEZ REGA.....		37
1.	Mise en œuvre	38
1.1	Elaboration du manuel de l'organisation	38
1.2	Identification des risques et impacts	43
1.3	Définition des objectifs et des indicateurs de mesure.....	44
1.4	Elaboration des plans qualité pour les projets, programme environnemental et plan hygiène et sécurité	46
1.5	Réalisation d'un audit interne	49
1.6	Réalisation d'une revue de direction.....	55
2	Certification	57
2.1	Sélection d'un organisme certificateur	57
2.2	Audit étape 1	58
2.4	Audit étape 2	60
CONCLUSION.....		61
Bibliographie.....		64
TABLE DES MATIERES		66