

VetAgro Sup

Mémoire de fin d'études d'ingénieur

Etat des lieux et mise en place d'une démarche visant à obtenir la certification FSSC 22000 dans deux des usines de l'entreprise Aveyron Foie Gras



Source : Photographies de AfG Foie Gras

Océane LO VETERE
Option Sa Innov'
Promotion 2015-2018



VetAgro Sup

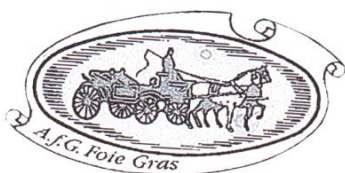
Mémoire de fin d'études d'ingénieur

Etat des lieux et mise en place d'une démarche visant à
obtenir la certification FSSC 22000 dans deux des usines de
l'entreprise Aveyron Foie Gras

Océane LO VETERE
Option Sa Innov'
Promotion 2015-2018

Tuteur pédagogique : Mme RIVOLLIER Marina, enseignante VetAgro Sup –
campus agronomique

Maître de stage : M. QUATREFAGES Nicolas, directeur de la société
Aveyron Foie Gras



« L'étudiant conserve la qualité d'auteur ou d'inventeur au regard des dispositions du code de la propriété intellectuelle pour le contenu de son mémoire et assume l'intégralité de sa responsabilité civile, administrative et/ou pénale en cas de plagiat ou de toute autre faute administrative, civile ou pénale. Il ne saurait, en cas, seul ou avec des tiers, appeler en garantie VetAgro Sup. »

Remerciements

Je saisis l'occasion de la rédaction de ce mémoire pour remercier toutes les personnes qui ont contribué au bon déroulement et à la réussite de ce stage de fin d'études.

Avant tout, je voudrais remercier M. Douls, directeur et fondateur de la société Aveyron Foie Gras et Mme. Laur Odile, l'ancienne responsable qualité, pour la confiance qu'ils m'ont accordée pour l'accomplissement de cette mission. Je remercie particulièrement Odile pour son suivi et son encadrement durant mes premiers mois de stage.

J'adresse également mes remerciements à M. Quatrefages Nicolas, nouveau directeur opérationnel de la société et mon second maître de stage pour son accompagnement tout au long de cette période.

Je remercie aussi chaleureusement toute l'équipe d'Aveyron Foie Gras ; le personnel de production, Vincent à la maintenance, Christine à l'accueil, les télévendeuses Nadège, Karine, Christel et Myriam, Sonia et Anna au service comptabilité ainsi que le service commercial pour leur accueil, leur gentillesse, leur patience, leur bienveillance et leur aide après le départ d'Odile.

Mes remerciements sont également dédiés aux différentes personnes extérieures à l'entreprise avec qui j'ai échangé pour les besoins de ma mission, notamment M. Teissier, ingénieur consultant et auditeur pour le cabinet GALATA Organisation et Mme Decanis, formatrice et chef de projet management de la sécurité des aliments au CTCPA, pour leur aide concernant la compréhension et l'interprétation de la norme FSSC 22000.

Enfin, merci à Mme Rivollier Marina, ma tutrice pédagogique, enseignante qualité au campus agronomique VetAgro Sup de Clermont-Ferrand, pour sa disponibilité, son soutien et ses judicieux et précieux conseils au cours de cette période.

Résumé en anglais

Faced with the many food scandals and health crises of recent years, distributors and other customers of the Food Industries have become increasingly demanding the guarantees to be made on food safety. This is one of the reasons why AfG Foie Gras wants to start a certification process FSSC 22000 (Food Safety System Certification 22000), certification of the food safety management system, at its two main sites.

This end-of-studies internship, realized within the AfG Foie Gras company, located in Luc-la-Primaube near Rodez (12), consisted of initiating this process by taking stock of certification for each of the two sites and to continue with the implementation of actions and projects resulting from this diagnosis. This dissertation presents these missions and the methodology adopted to carry out the objectives of the internship.

Thus, at the end of this work, have been created some written medium such as inspection tables, incorporating the requirements of the FSSC 22000 certification, audit reports, summarizing and presenting the results of the self-assessment, action plans, minutes of the meeting etc... that led to the development of a certification file and the emergence of the project in the company. All the results obtained as well as some extracts of the deliverable elaborated for the company are presented in this essay.

Table des matières

INTRODUCTION	1
Partie 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE AFG FOIE GRAS ET DE SON ACTIONNAIRE MAJORITAIRE UNICOR	2
I- La société coopérative agricole UNICOR	2
1.1- Origine et valeurs	2
1.2- Les activités d'UNICOR	3
1.3- Focus sur la filière palmipède	4
II- AfG Foie Gras, une entreprise à taille humaine au cœur de l'Aveyron	4
2.1- Histoire de la maison AfG Foie Gras	4
2.2- Les différents marchés et produits proposés par AfG	5
2.3- Les sites d'activités	6
2.4- Un réseau de distribution diversifié	6
2.5- Organisation et fonctionnement de l'entreprise	7
2.6- Un contexte de stage un peu particulier	8
Partie 2 : MISSIONS ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE GENERALE	8
I- Les missions principales : contexte et enjeux pour AfG Foie Gras	8
1.1- Les missions principales	8
1.2- Motifs de la certification, choix du référentiel et périmètre de certification	9
1.3- Enjeux et bénéfices pour l'entreprise	9
II- Les missions secondaires : remplacement de la responsable qualité	10
2.1- Les tâches quotidiennes	10
2.2- Les tâches mensuelles	11
2.3- Les tâches plus ponctuelles	11
III- Démarche de travail adoptée	13
3.1- Point de méthodologie	13
3.2- Les ressources mobilisées	17
Partie 3 : REALISATION DE L'ETAT DES LIEUX DE CERTIFICATION FSSC 22000	18
I- La norme FSSC 22000	18
1.1- Qu'est-ce qu'une norme et comment sont-elles élaborées ?	18
1.2- Origine et structure de la norme FSSC 22000	19
1.3- Items d'exigences principaux de la norme	21
1.4- Processus d'audit et cycle de certification	22
II- Réalisation du diagnostic	22
2.1- Objectifs et indicateurs de réussite	22
2.2- Construction des grilles d'inspection	23
2.3- La phase d'investigation	24
2.4- Rédaction du rapport d'état des lieux	25
III- Résultats de l'état des lieux de certification	27
3.1- Résultats de l'auto-évaluation interne de l'entreprise	27
3.2- Discussion	28
Partie 4 : PRIORISATION, PLANIFICATION ET REALISATION DES ACTIONS	28
I- Organisation de la démarche	28
1.1- Choix des priorités et élaboration du plan d'action correspondant	28
1.2- Hiérarchisation des actions sous ma responsabilité	29
II- Concrétisation de certaines actions	30
2.1- En lien avec le système documentaire	30
2.2- Menées sur le terrain	31
Partie 5 : BILAN DE LA MISSION	32
I- Initiation d'une démarche de certification pour AfG	32

II-	Un chemin encore long pour l'obtention de la certification	34
2.1-	Constat de la situation actuelle	34
2.2-	Préconisations et perspectives	34
Partie 6 : PRISE DE RECUL SUR LE STAGE		35
I-	Les difficultés rencontrées	35
1.1-	Les difficultés liées au contexte de stage et à l'organisation de l'entreprise	35
1.2-	Les difficultés liées au temps et au respect des délais prévus	36
1.3-	Les difficultés liées au manque d'expérience et à l'interprétation des exigences	37
II-	Les apports du stage	37
2.1-	Professionnels et personnels	37
2.2-	Pour l'entreprise	38
CONCLUSION		39
BIBLIOGRAPHIE		40
ANNEXES		42

TABLE DES FIGURES

- Figure 1: Organigramme simplifié de UNICOR
- Figure 2: Les activités d'AfG Foie Gras sur ses différents sites
- Figure 3: Répartition des différents circuits de distribution de AfG par rapport au chiffre d'affaire 2016
- Figure 4: Organigramme de l'entreprise AfG Foie Gra
- Figure 5 : Schéma du prorata en temps investi pour chacune de mes trois missions principales
- Figure 6 : Représentation graphique de l'évolution du nombre de sites certifiés FSSC 22000 de 2011 à 2013
- Figure 7 : Schéma du prorata du temps investi pour mes missions secondaires par rapport au temps accordé à mes missions principales
- Figure 8 : Diagramme de la méthode des 5 M ou d'Ishikawa
- Figure 9 : Planigramme des différentes étapes et points étapes de mon stage au sein d'Aveyron Foie Gras
- Figure 10 : Les différentes spécifications techniques du référentiel FSSC 22000 qui complètent la norme ISO 22000
- Figure 11 : Contenu et structure du référentiel FSSC 22000
- Figure 12 : Exemple du graphique en secteur bilan de la synthèse générale de l'audit d'état des lieux du site AfG
- Figure 13 : Extrait de l'histogramme groupé des résultats de l'état des lieux par domaine d'exigences pour le site AfG
- Figure 14 : Résultat de l'état des lieux du site AfG
- Figure 15 : Résultat de l'état des lieux du site La Table
- Figure 16 : Schémas synthétiques des étapes d'élaboration des livrables cahiers des charges fournisseurs et procédures contrôles à réception
- Figure 17 : Schéma de la méthodologie suivie pour la création du support et du quiz d'évaluation de la formation « Allergènes »
- Figure 18 : Bilan et comparaison des résultats des états des lieux des deux sites de la société AfG entre le début et la fin de mon stage

TABLE DES TABLEAUX

- Tableau 1 : Bilan des tâches secondaires réalisées au cours de mon stage
- Tableau 2 : Bilan des actions réalisées et en cours de réalisation
- Tableau 3 : Bilan du budget actuel pour le compte de la démarche de certification

Table des abréviations

AFNOR	Association Française de Normalisation
APN	Aveyron Protection Nuisibles
BRC	British Retail Consortium
C	Conforme
CAPEL	Coopérative Agricole des Productions et Elevages
CCP	Critical Control Point
CERVIA	Centre Régional de Valorisation et d'Innovation Agricole et Alimentaire
CTCPA	Centre Technique de la Conservation des Produits Agricoles
DDM	Date de Durabilité Minimale
DEIV	Destructeurs Electriques d'Insectes Volants
DLC	Date Limite de Consommation
DP	Déployé Partiellement
EA	European Accreditation
ERP	Enterprise Resource Planning
FSSC	Food Safety System Certification
GMS	Grande et Moyenne Surface
HACCP	Hazard Analyses Critical Control Point
IAA	Industrie AgroAlimentaire
IFS	International Featured Standard
ISO	International Organization for Standardization
KO	Knock Out
NC C	Non-Conformité Critique
NC M	Non-Conformité Majeure
NC m	Non-Conformité mineure
OP	Organisation de Producteurs
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PRP	Programme Prérequis
QSE	Qualité Sécurité Environnement
RHF	Restauration Hors Foyer
SMSDA	Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires
UNICOR	Union des Coopératives Régionales

Glossaire

Les termes présents dans ce glossaire sont indiqués en *italique** dans le texte.

Critical Control Point : étape du processus à laquelle une ou des mesures de maîtrise sont appliquées, une ou des limites critiques sont définies et où une mesure systématique permet la maîtrise efficace du produit (Organisation internationale de normalisation 2017).

ERP (Enterprise Resource Planning) : logiciel de planification des ressources de l'entreprise visant à unifier et centraliser le système d'information d'une entreprise en intégrant les différentes composantes fonctionnelles autour d'une base de données unique (Petite-entreprise.net 2018).

Flux poussé : Le flux poussé est un type de gestion qui consiste à produire un bien avant qu'un besoin particulier n'ait été formulé par un client. C'est la production qui génère la disponibilité et c'est la disponibilité qui doit alors générer la demande (Criton 2013).

Flux tendu : Le flux tendu désigne une méthode d'optimisation de la production. Il s'agit de réduire à zéro les stocks de matière première et de produits finis pour réduire les coûts et minimiser les délais. Elle est rendue possible par un acheminement régulier des marchandises en amont et en aval de la production. Cette méthode a pour avantage de réduire les stocks intermédiaires. Un flux tendu peut être poussé ou/et tiré (La rédaction du Journal du Net 2018).

Flux tiré : Système de gestion où c'est la demande d'un client (client externe : consommateur / client interne : un autre service de l'entreprise) qui est l'élément déclencheur d'une mise en fabrication d'un produit (Criton 2013).

Knock Out : Exigences particulières qui, si une d'entre elles est détectée comme non respectée par un auditeur au cours d'un audit IFS, peuvent entraîner une non-certification (IFS 2012).

Norme : Référentiel payant publié par un organisme de normalisation officiellement agréé par un Etat ou issu d'un traité international (Mme. Rivollier, communication personnelle, 5 juin 2018).

Référentiel : Document de référence, pas forcément payant, qui définit des caractéristiques et des règles volontairement applicables. Un référentiel est publié par une entité privée autre qu'un organisme de normalisation national ou international ou non approuvé par un de ces organismes (Mme. Rivollier, communication personnelle par courriel, 5 juin 2018).

Stock tampon : Stock de sécurité de marchandise en plus du stock minimum d'alerte dans le but d'être apte à fournir le produit au client en cas de vente supplémentaire ou de palier à des retards de livraison de la part du fournisseur (emarketing.fr 2016).

INTRODUCTION

Dans le domaine alimentaire, la sécurité et la qualité des aliments sont au cœur des préoccupations des consommateurs. Les nombreux scandales alimentaires et crises sanitaires de ces dernières années ont remis en cause la confiance des consommateurs qui sont devenus plus soucieux de la qualité sanitaire des produits qu'ils consomment. De ce fait, les distributeurs et autres clients des Industries Agroalimentaires (IAA) sont eux aussi devenus de plus en plus exigeants vis-à-vis de leurs fournisseurs. La qualité est alors devenue un élément essentiel de la stratégie des entreprises agroalimentaires (Portail officiel de la Qualité et de la Performance en France 2017). Toutefois, malgré l'existence d'une réglementation stricte et d'outils tels que l'HACCP (Hazard Analyses Critical Control Point) mis en place pour garantir et assurer la mise sur le marché de produits sûrs, certains clients industriels attendent des preuves d'engagement supplémentaires de la part de leurs fournisseurs (Christen 2011). En parallèle, le secteur alimentaire a donc, à l'initiative des acteurs du marché, développé et continue à développer des *normes** et *référentiels** dans le domaine de la sécurité des denrées alimentaires. Ces normes et référentiels, documents de référence d'applications volontaires, venant en appui à la réglementation obligatoire, ont été élaborés pour faire face à ces exigences grandissantes des clients industriels et distributeurs et démontrer les aptitudes des organismes de la chaîne alimentaire à maîtriser la sécurité et la qualité des aliments (Boivin 2017). Ainsi de nos jours, les exigences imposées par ces clients et distributeurs se traduisent par des demandes ayant pour socle minimum ces normes reconnues et ces référentiels (Christen 2011). La norme publique Food Safety System Certification 22000 (FSSC 22000) fait partie de ces normes et référentiels sur le management de la sécurité des denrées alimentaires parmi d'autres normes publiques tel que l'ISO 22000 ou d'autres référentiels privés tels que l'IFS (International Food Standard) ou le BRC (British Retail Consortium) par exemple.

La société *AfG Foie Gras*, située à Luc-la-Primaube près de Rodez en Aveyron, filiale de la coopérative UNICOR, est spécialisée dans la fabrication, la transformation et la commercialisation de conserves à base de volailles. Cette PME (Petite et Moyenne Entreprise) s'intéresse depuis peu à la certification FSSC 22000 pour deux de ses sites. Viser cette certification pour l'entreprise est issue de la volonté de la nouvelle direction qui souhaite par ce moyen conforter ses actuels clients de plus en plus sensibles à ce critère et pouvoir avoir accès à de nouveaux marchés.

Dans ce cadre, mon objectif principal a été de débiter la démarche de certification dans deux des sites de l'entreprise *AfG*. Pour cela, j'ai réalisé, en premier lieu, l'auto-évaluation des sites par rapport aux exigences de la norme. A l'issue de cet état des lieux, j'ai planifié et participé aux améliorations des défaillances identifiées. Ainsi, la problématique suivante a été traitée : « Etat des lieux et mise en place d'une démarche visant à obtenir la certification FSSC 22000 dans deux des usines de l'entreprise Aveyron Foie Gras ».

Dans un premier temps, nous aborderons la présentation de l'entreprise *AfG Foie Gras* et du groupe UNICOR dont *AfG* est l'une des filiales. Dans un deuxième temps sera présentée la

méthodologie que j'ai employée pour répondre aux attentes de l'entreprise et mener à bien mes différentes missions. La réalisation de l'état des lieux de certification des deux sites d'AfG Foie Gras sera traitée dans une troisième partie avant d'aborder la priorisation et la planification des actions à mener pour poursuivre la démarche de certification et faire suite à l'auto-évaluation. Enfin, un bilan et une note réflexive sur le stage clôtureront ce mémoire.

Partie 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE AFG FOIE GRAS ET DE SON ACTIONNAIRE MAJORITAIRE UNICOR

I- La société coopérative agricole UNICOR

1.1- Origine et valeurs

L'Union des Coopératives Régionales (UNICOR) a été créée en 1977 comme outil commun aux 5 coopératives agricoles régionales ; la Coopérative Agricole de Saint-Affrique-Millau (CASAM), la Coopérative Agricole de Recoules-Mendes (CARM), la Coopérative Agricole du Ségala (COPAS), la Coopérative Agricole d'Achat et d'Utilisation de Matériel de l'Aveyron (CADAUMA) qui a absorbé la Coopérative Agricole d'Achat et de Vente de Rodez (CAAVR) et la Coopérative Agricole de Villefranche (CAV), pour organiser la mise en marché des productions animales.

En 1991, UNICOR devient une union de coopératives intégrées par le regroupement des 4 coopératives d'approvisionnement de l'Aveyron (CAV-CADAUMA, COPAS, CASAM, CARM) et de leurs regroupements de producteurs (section bovine, ovine, porcine et palmipède). Trois ans plus tard, le groupe UNICOR se concrétise par la fusion totale des 4 coopératives. UNICOR devient alors une société coopérative avec un seul conseil d'administration et la section porcine devient autonome (Alliance Porc Sud) (Groupe UNICOR 2015a).

Aujourd'hui, le groupe UNICOR, présidé par M. Virenque J.C, compte plus de 850 salariés et a généré un chiffre d'affaire de 347 Millions d'euros en 2017 (Assemblée générale d'UNICOR 2018).

Avec ses valeurs de transparence, d'équité et de solidarité, UNICOR adhère à l'éthique coopérative. Fortement ancré dans sa région UNICOR souhaite renforcer ses activités de commercialisation des productions et développer des services en milieu rural. Elle s'est donnée pour mission fondamentale de contribuer à l'amélioration du revenu de tous ses adhérents en recherchant la meilleure valorisation des productions dans la durée (Groupe UNICOR 2015c).

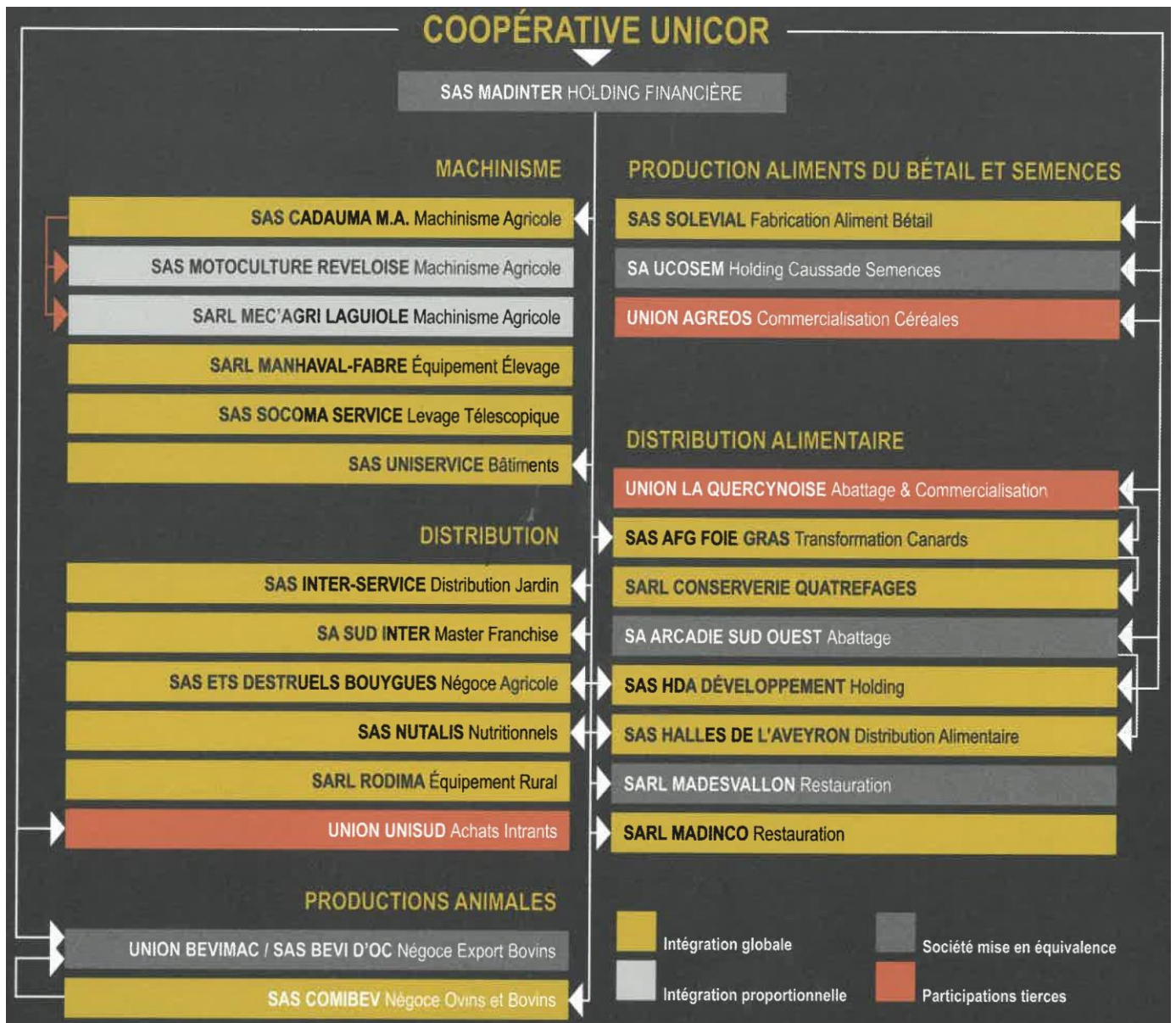


Figure 1: Organigramme simplifié de UNICOR
 Source : Assemblée générale d'UNICOR, Rapport d'activité 2017-2018

1.2- Les activités d'UNICOR

La société coopérative UNICOR et ses nombreuses filiales, dont l'organigramme simplifié est représenté sur la figure 1, assurent cinq métiers au service des agriculteurs et du monde rural :

- L'agro-distribution de produits agricoles pour l'élevage et les cultures ;
- La distribution de détail dans le domaine de la jardinerie avec les Magasins Vert et Point Vert et dans le domaine de l'agroalimentaire avec notamment les Halles de l'Aveyron (points de vente et restaurants), l'entreprise *AfG Foie Gras* et sa filiale la Conserverie Quatrefages etc... ;
- La nutrition et santé animale avec notamment la société Solévial qui produit de l'aliment pour bétail ;
- L'équipement agricole : machinisme, bâtiments agricoles (Uniservice), équipement d'élevage et levage télescopique ; et
- La valorisation des productions agricoles animales et végétales (Groupe UNICOR 2015b).

Concernant le pôle valorisation des productions agricoles, les producteurs sont regroupés en 5 organisations de producteurs au sein de la coopérative UNICOR.

Dans le domaine de la production végétale, UNICOR regroupe deux Organisations de Producteurs (OP). La première est celle des Vignerons du Vallon pour la production du vin Le Marcillac sur plus de 108 ha et avec 521 780 bouteilles produites en 2017. Il y a ensuite l'OP des céréaliers avec des sites de collecte et un séchoir pour la valorisation des cultures des départements statuaires (Aveyron, Lozère, Hérault, Tarn, Cantal et une partie du Tarn et Garonne) et la production de semences, ce qui représente pour l'année 2017 plus de 30 000 mille tonnes de céréales collectées (Assemblée générale d'UNICOR 2018).

Pour ce qui est du domaine de la production animale, le groupe UNICOR rassemble trois OP. La première organisation est celle des producteurs ovins. UNICOR est le leader de l'ovin français avec la première organisation d'éleveurs au niveau national. L'OP compte 511 211 têtes collectées en 2017, chiffre légèrement en baisse par rapport à l'année précédente (Assemblée générale d'UNICOR 2018).

La deuxième OP de ce secteur est l'organisation des éleveurs bovins qui est le premier opérateur du Sud-Ouest avec 65 413 têtes collectées en 2017, chiffre, là aussi, en baisse par rapport à 2016 (Assemblée générale d'UNICOR 2018). L'objectif pour ces deux OP est de développer des débouchés porteurs grâce à des marques ou appellations telles que le Label Rouge, l'Agneau de L'Aveyron IGP ou encore l'Agneau Fermier des Pays d'Oc pour l'OP ovine et le Veau d'Aveyron et du Ségala Label Rouge ou le Bœuf Fermier Aubrac Label Rouge pour l'OP bovine par exemple.

Enfin, la dernière organisation est celle de la section palmipède créée plus tardivement.

1.3- Focus sur la filière palmipède

Depuis le XVIème siècle, le Sud-Ouest est le haut lieu de la production de canards gras en France. En Aveyron, la production s'est organisée en 1973 avec la création du groupement de producteurs de la coopérative CAV-CADAUMA devenue UNICOR (Groupe UNICOR 2015d).

La filière connaît depuis 2017, après l'épisode de grippe aviaire, une croissance portée par la forte demande du marché combinée à une chute de la production nationale de foie gras de 30%. Le nombre de têtes collectées dans les départements statuaires a augmenté de +33,9% par rapport à 2016 (Assemblée générale d'UNICOR 2018). Ce dynamisme est renforcé par l'implication de la coopérative. En effet, pour répondre aux besoins des adhérents ayant développé des ateliers palmipèdes en complément de revenu ou en activité principale, UNICOR a mis en place une filière canards gras bénéficiant de l'IGP « Foie Gras du Sud-Ouest » en collaboration avec la coopérative du Lot CAPEL. Cette IGP désigne les produits issus de canards élevés, gavés au maïs, abattus et transformés dans le Sud-Ouest. UNICOR est également impliqué dans ce dynamisme par le moyen d'outils de transformation et de valorisation tels que les entreprises agroalimentaires. Ceci s'est traduit par une participation tierce d'UNICOR dans les parts de l'entreprise de transformation La Quercynoise et notamment par l'intégration globale de l'entreprise *AfG Foie Gras*.

II- AfG Foie Gras, une entreprise à taille humaine au cœur de l'Aveyron

2.1- Histoire de la maison AfG Foie Gras

La société *AfG Foie Gras*, aujourd'hui filiale de la coopérative UNICOR, est une entreprise familiale qui a été créée en 1982 par M. Douls et M. Savy avec pour objectif la transformation de palmipèdes gras, canards essentiellement. L'entreprise se situait à Naucelle Gare à 40 km de Rodez.

En 1985, M. et Mme Douls rachètent les parts de leur associé et se diversifient en créant, un an après, une activité de négoce de volaille, principalement à cause des problèmes de saisonnalité des ventes de foie gras. *AfG Foie Gras* devient une SARL en 1993 et compte alors 13 employés et 4 commerciaux.

Pour augmenter la surface des locaux et être conforme à la réglementation au niveau des conditions de travail et d'hygiène, la société s'installe en 1994 à Luc-La-Primaube, lieu actuel des locaux principaux d'*AfG*. Lors de ce déménagement, va s'ajouter l'activité négoce de viandes rouges.

En 1997, toujours face à l'activité croissante, M. et Mme Douls décident de racheter un nouveau site à Luc-La-Primaube pour la transformation de foie gras. Ce site, nommé « La Table en Aveyron », se situe à 1 km seulement des locaux principaux d'*AfG*.

En 2009, *AfG Foie Gras* change de statut et devient une SAS avec l'entrée du groupe UNICOR dans le capital de l'entreprise à hauteur de 25 %. Deux ans plus tard, avec la

collaboration de la coopérative agricole UNICOR et sa branche palmipède, AfG va créer une gamme de produits maisons à base de canards gras élevés et gavés dans le département de l'Aveyron portant la signature « Fabriqué en Aveyron ».

Le groupe UNICOR acquiert 70% des parts de la société en 2012 et devient l'actionnaire majoritaire. En 2014, l'entreprise rachète la conserverie Quatrefages située à Saint Jean du Bruel, à plus d'une heure de Luc-La-Primaube. La conserverie Quatrefages, spécialisée dans la fabrication de terrines et plats cuisinés de l'Aveyron, devient alors une filiale d'AfG. Aujourd'hui, la société AfG Foie Gras compte 42 employés et 3 sites de production. En période de haute saison, de septembre à décembre, l'effectif de l'entreprise peut atteindre 50 employés. Son chiffre d'affaire en 2016 s'élève à 10,4 millions d'euros.

Dernièrement et suite au départ à la retraite de M. Douls en septembre prochain, la coopérative UNICOR devrait racheter, d'ici la fin de l'année, les 25% des parts restantes de M. Douls. Les 5% restant appartiennent à CAPEL, la coopérative agricole « La Quercynoise ».

2.2- Les différents marchés et produits proposés par AfG

La société AfG Foie Gras se positionne aujourd'hui sur trois marchés bien distincts, celui de la conserve, avec la production de produits « maisons », celui du négoce de denrées alimentaires, avec des ateliers de préparation de commandes et un service de livraison, et enfin sur le marché du négoce direct de denrées alimentaires depuis 2007. Cette dernière activité correspond à l'achat et à la revente de produits qui ne passent, à aucun moment des opérations, par les locaux d'AfG.

L'activité de fabrication de denrées alimentaires, spécialisée dans les conserves de produits de terroir à base de volailles, possède une largeur et profondeur de gammes importantes. En effet, la société compte cinq gammes de produits :

- la gamme Canard de l'Aveyron, principal axe de développement de l'entreprise ; foies gras de canard entier, pâtés de foie de canard, cous de canard farcis au foie de canard, fritons de canard au foie de canard etc...
- les foies gras ; foies gras de canard, blocs de foie gras de canard, préparations à base de bloc de foie gras de canard et de figues ...
- les produits confits ; confits de canard, manchons, gésiers, cuisses
- les mets raffinés ; galantines de dinde, jambonneaux, magrets de canard fourrés au foie de canard, pâtés au foie de canard ...
- et les plats cuisinés ; cailles cuites dans la graisse de canard sur lit de cèpes, cailles aux pruneaux, cuisses de pintades confites aux girolles ...

Au total, cela représente plus de 45 recettes différentes.

Pour ce qui est de l'activité de négoce « interne », l'entreprise dispose et propose plus de 750 références de viandes, volailles, gibiers, terrines, charcuteries et plats cuisinés à ses clients.

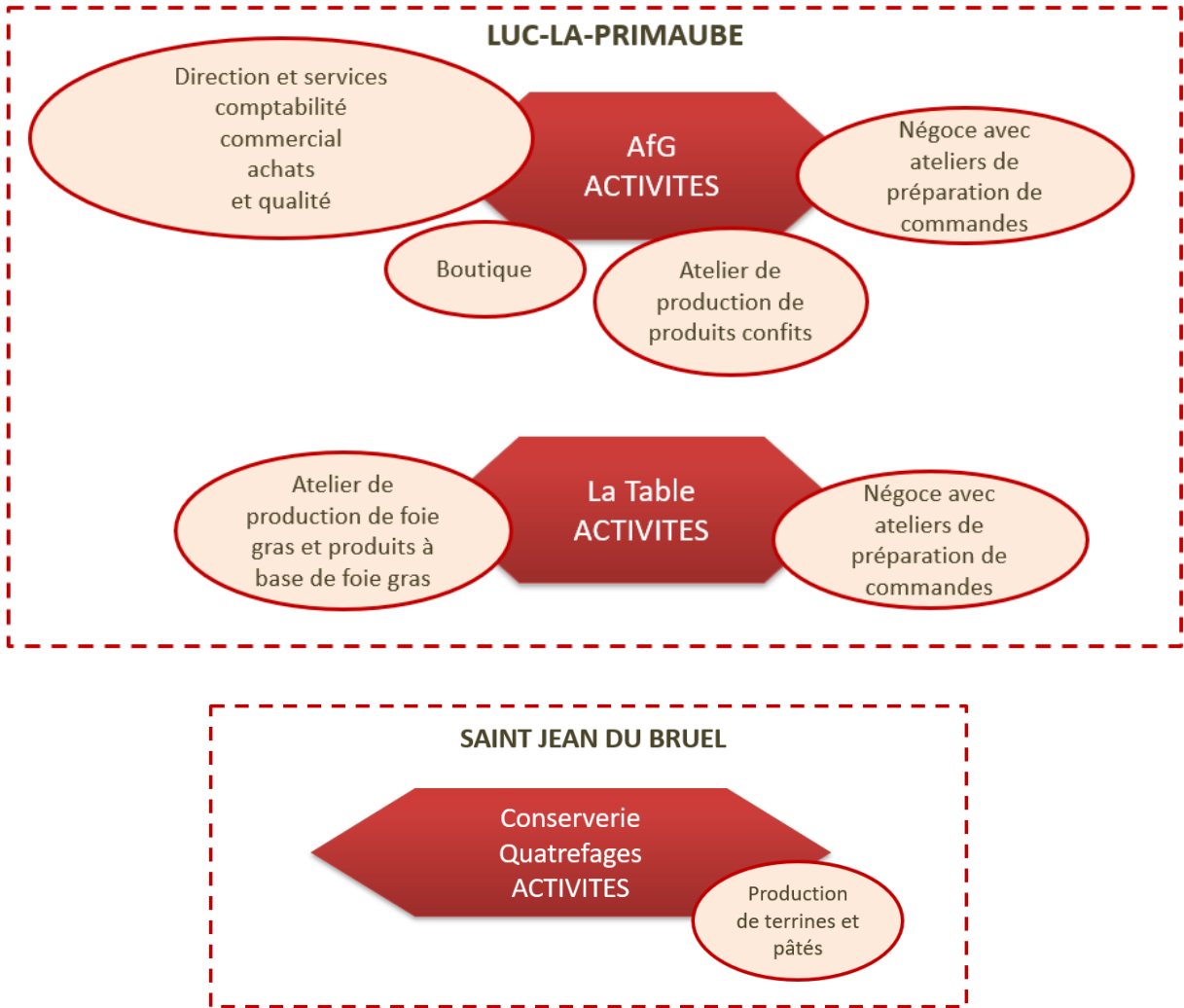


Figure 2: Les activités d'AfG Foie Gras sur ses différents sites

Source : Schéma personnel

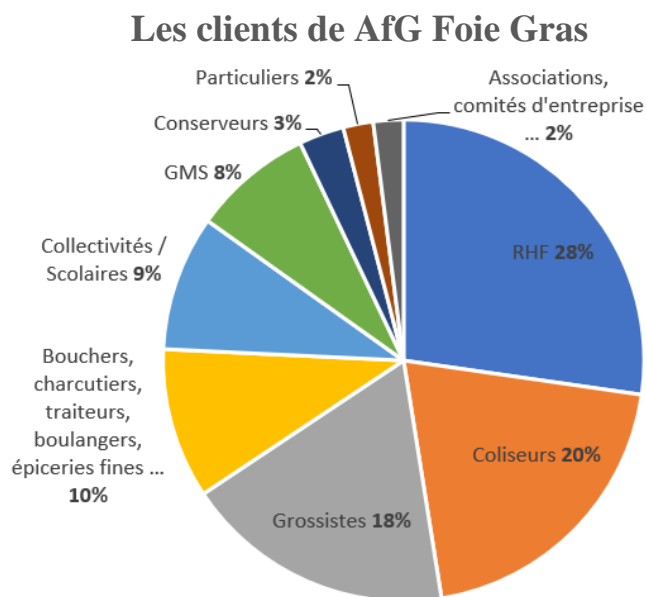


Figure 3: Répartition des différents circuits de distribution de AfG par rapport au chiffre d'affaire 2016

Source : Schéma personnel élaboré d'après les données d'AfG

2.3- Les sites d'activités

Ces différentes activités se croisent sur les 3 sites de l'entreprise. Le site de production principal, situé à Luc-la-Primaube, qui est aussi le plus ancien, nommé « AfG », héberge le service administratif, commercial, achat (qui s'occupe notamment de la partie négoce directe), qualité et la boutique d'usine. Sur cette plateforme se trouvent l'atelier de production des produits confits et deux ateliers de préparation de commandes. Un premier atelier pour les commandes de produits frais « maisons » et de négoce et le deuxième pour les conserves « maisons » et de négoce.

Le deuxième site de Luc-la-Primaube, nommé « La Table », qui compte 7 employés, possède un atelier de production de foies gras et de produits à base de foie gras. On y trouve également un atelier de préparation de commandes de produits de négoce congelés et de conserves « maisons » et de négoce (terrines, pâtés, foie gras etc ...).

Enfin, sur le dernier site, à Saint Jean du Bruel où travaillent 5 employés, sont produits les terrines et pâtés.

La figure 2 ci-contre schématise les activités effectuées sur chaque site de la société.

2.4- Un réseau de distribution diversifié

Les circuits de distribution de la société sont multiples. Ils sont listés et rangés ci-dessous par ordre décroissant par rapport à leur importance dans le chiffre d'affaire de l'année 2016 :

- la Restauration Hors Foyer (RHF) : restaurateurs, camping etc...
- les coliseurs : préparateur de colis gourmands
- les grossistes
- les bouchers, charcutiers, traiteurs, boulangers, épicerie fines
- les collectivités / scolaires
- les Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) (pas de référencement national, référencement par magasin dit « Pro à Pro »)
- les conserveurs
- les particuliers
- les associations, comités d'entreprise etc...

La figure 3 représente graphiquement cette répartition.

Située dans le département de l'Aveyron, la société AfG Foie Gras est commercialement implantée dans les régions Occitanie et Auvergne-Rhône-Alpes. Elle possède sa propre flotte de véhicules de livraison composée de 6 véhicules utilitaires bi-température et de 5 chauffeurs qui assurent, du lundi au vendredi, les tournées de livraisons des commandes de produits maisons et de négoce dans ces régions. La société fait aussi appel à des transporteurs externes

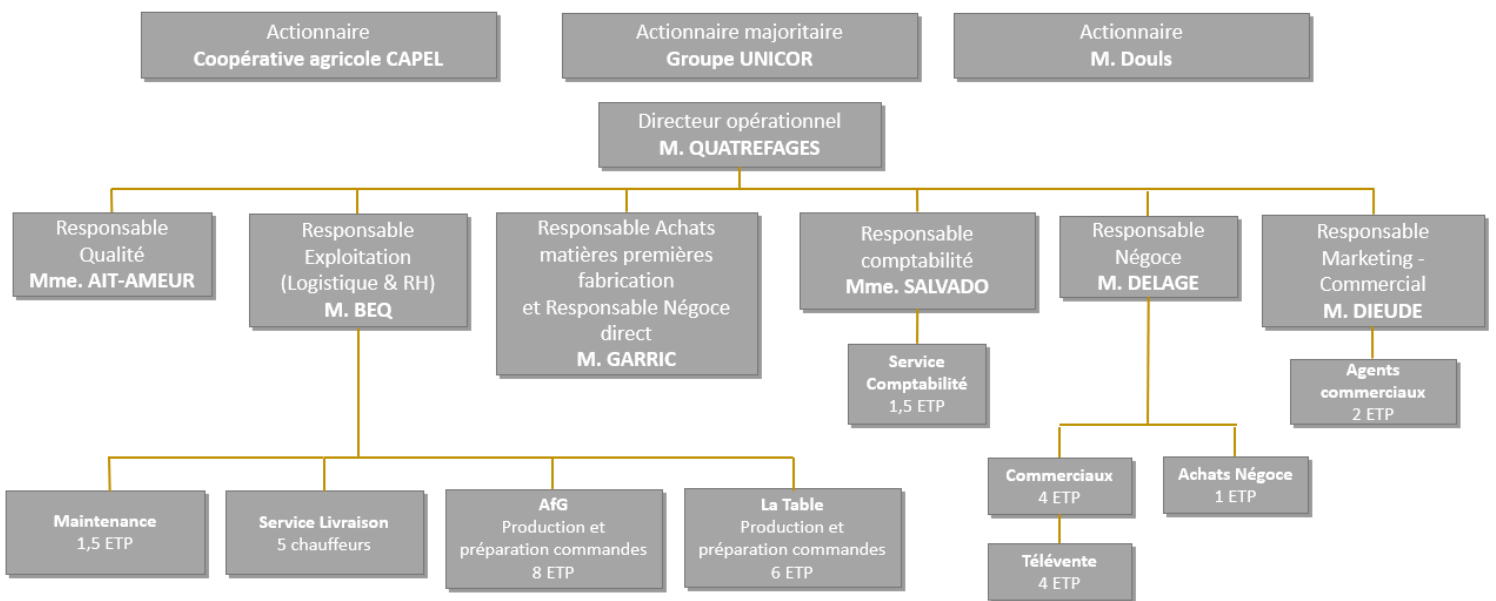


Figure 4: Organigramme de l'entreprise AfG Foie Gras

Source : Schéma personnel

pour effectuer les livraisons hors département limitrophes et pour les grosses livraisons en terme de quantité.

La concurrence au niveau des clients restaurateurs, coliseurs, boucheries, épicerie par rapport aux produits maisons d'AfG se fait surtout au niveau régional avec : *Le Manoir Alexandre et la Droséra Gourmande*. Pour le négoce, le concurrent régional est aussi *Le Manoir Alexandre*, qui possède une marque de négoce et au niveau national, la concurrence se fait avec les enseignes comme *Krill, Brake et Pro à Pro*. Au niveau du marché des GMS, les produits AfG Foie Gras font face aux produits *Gers Distribution* régionalement et plus largement, aux géants nationaux *Delpeyrat, Labeyrie, Montfort* etc...

2.5- Organisation et fonctionnement de l'entreprise

AfG Foie Gras est organisée en différents services autour de trois grands corps de métier ; la transformation, la préparation des commandes et l'étiquetage des produits et le commerce. Il existe bien sûr d'autres services complémentaires et indispensables au fonctionnement de l'entreprise. C'est le cas notamment du service comptabilité, maintenance et qualité. Le service qualité, au sein duquel j'ai effectué mon stage, est composé d'une responsable qualité. Elle fait la liaison entre les clients, l'entreprise, les fournisseurs et s'assure du bon respect des règles d'hygiène et de sécurité dans les 3 sites de la société. L'organigramme de l'entreprise est représenté sur la figure 4 ci-contre.

La société possède de nombreux fournisseurs du fait de la diversité des produits proposés. Concernant le fonctionnement de l'activité négoce, l'approvisionnement se fait quotidiennement via des transporteurs externes et par certains chauffeurs de la société qui réalisent des « ramasses » directement chez les fournisseurs. C'est un système en *flux tiré** puisque c'est la commande client qui déclenche la commande achat négoce. Cette activité fonctionne aussi en *flux tendu** puisque près de 70% des commandes clients sont prises pour le lendemain (A pour B) et 30 % pour le surlendemain (A pour C). C'est une méthode qui vise à réduire les stocks et ainsi réduire les coûts et minimiser les délais de livraison ce qui exige une coordination très poussée entre les divers acteurs (fournisseurs, transporteurs...). Pour ce qui est de l'activité de transformation sur le site d'AfG, la production fonctionne là aussi en flux tendu avec un lancement de la production en fonction des ventes en cours en priorité (flux tiré). Pour cette activité, l'entreprise œuvre aussi en *flux poussé** pour organiser la production grâce à un prévisionnel réalisé à partir des historiques des ventes. Sur le site de La Table, l'approvisionnement en matières premières est plus complexe avec seulement un seul arrivage par semaine de foie gras. Ainsi, la production marche en flux tiré de septembre à décembre et le reste de l'année en flux poussé tant que possible, grâce au prévisionnel pour obtenir un stock minimum et avancer un *stock tampon**.

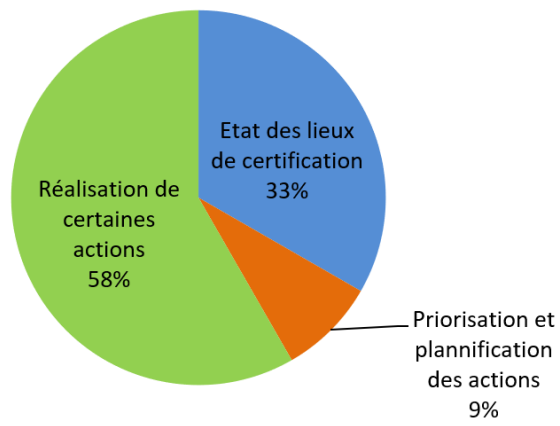


Figure 5 : Schéma du prorata en temps investi pour chacune de mes trois missions principales

Source : Schéma personnel

2.6- Un contexte de stage un peu particulier

Ma période de stage, d'avril à septembre 2018, a coïncidé avec une phase de mutation de la société au niveau de sa direction. En effet, le directeur et co-fondateur de l'entreprise, M. Douls, a annoncé, quelques semaines après mon arrivée, son départ à la retraite prévu pour septembre 2018. De ce fait durant mon stage, un nouveau directeur opérationnel a été nommé, M. Quatrefages, ancien directeur commercial d'AfG. Tout le long de mon immersion, la direction a ainsi été assurée par le binôme M. Douls – M. Quatrefages pour effectuer la passation du poste.

Début juin, un deuxième évènement important est survenu au cours de mon stage qui a eu quelques conséquences sur son déroulement. Mon maître de stage, Mme Laur, responsable qualité d'AfG, a démissionné de son poste deux mois après mon arrivée. Des changements se sont donc imposés. M. Quatrefages, lui aussi à l'origine du projet de certification, est devenu mon maître de stage et de nouvelles tâches et responsabilités m'ont été déléguées. Un recrutement extérieur a été mené pour le poste et a abouti à l'embauche d'une nouvelle responsable qualité expérimentée qui a pris ses fonctions seulement début septembre.

Partie 2 : MISSIONS ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE GENERALE

I- Les missions principales : contexte et enjeux pour AfG Foie Gras

1.1- Les missions principales

Pour atteindre l'objectif de cette période de stage de 6 mois, je suis passée par trois grandes étapes qui ont correspondu à mes principales missions. La figure 5 représente schématiquement le prorata en temps investi pour chacune de ces missions majeures.

Durant mes deux premiers mois, je me suis consacrée à la création de mes grilles de diagnostic et à la réalisation de l'état des lieux des deux sites concernés par rapport aux exigences de la norme FSSC 22000. Ce premier temps correspond à la première phase du processus de certification qui a pour but d'estimer l'écart actuel à la norme et de répertorier les différentes lacunes sur les items d'exigence.

Pendant les deux semaines suivantes, ma mission a été, à partir de l'analyse des résultats de l'état des lieux, de planifier sous forme de plans d'action et de prioriser les tâches à mener pour réduire l'écart diagnostiqué.

Jusqu'à la fin de mon stage, je me suis consacrée à la réalisation de certaines tâches ou dossiers mis en évidence et priorisés lors de la phase précédente. En parallèle, je me suis également occupée du suivi de l'avancée des actions.

Croissance nombre de sites certifiés FSSC 22000

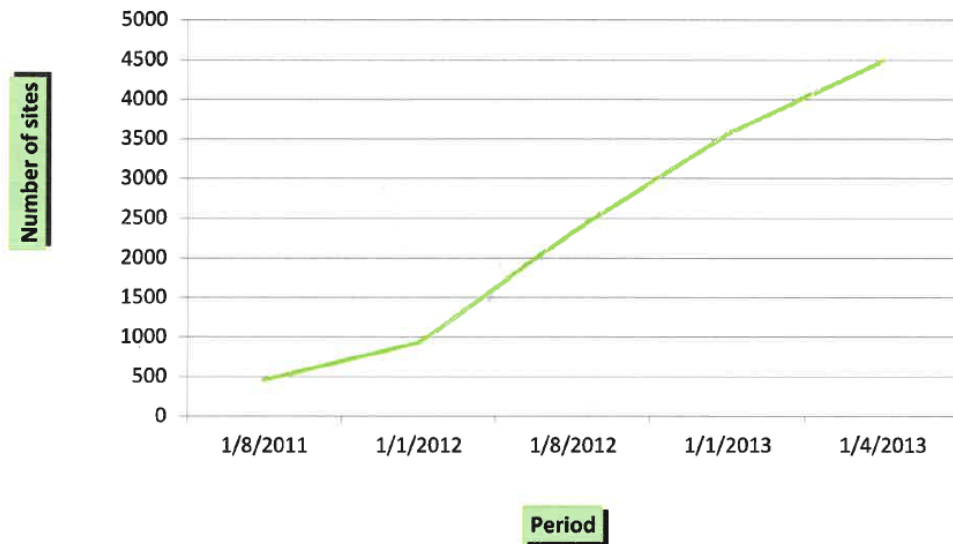


Figure 6 : Représentation graphique de l'évolution du nombre de sites certifiés FSSC 22000 de 2011 à 2013

Source : Web conférence FSSC 22000, M. Camberou. et Mme Digonnet,, Afnor Certification, 2013

1.2- Motifs de la certification, choix du référentiel et périmètre de certification

L'intention de certifier l'entreprise *AfG Foie Gras* et de passer à un niveau supérieur de management de la sécurité sanitaire de leurs produits, est avant tout née des sollicitations de leurs clients nationaux, notamment les grossistes (Pomona, Krill, Brake...) et coliseurs. Ce projet est porté par l'ex-responsable commercial M. Quatrefages, à présent directeur de la société *AfG* et l'ex-responsable qualité Mme Laur. La norme FSSC 22000, reconnue par les organismes d'accréditation dont tous les membres de l'European Accreditation (EA) (Camberou and Digonnet 2013) et internationalement au même titre que les référentiels IFS et BRC (Groupe AFNOR 2010), a été choisie comme alternative à ces derniers. En effet, la marche pour obtenir ces certifications franco-allemandes et anglo-saxonnes a été jugée trop haute pour les locaux et installations actuels de l'entreprise de par leur agencement et vétusté. De plus, les objectifs de la société ne s'y prêtent pas nécessairement. Par exemple, la vente sous Marque De Distributeur (MDD) n'est pas une volonté.

Cette norme est actuellement minoritaire dans les industries agroalimentaires (Christen 2011) mais elle est de plus en plus retenue par les IAA (Camberou and Digonnet 2013) comme le montre la figure 6, même si certaines d'entre elles sont déjà certifiées IFS ou BRC.

Pour ce sujet de stage, la société étant au tout début de la démarche, la direction a souhaité, dans un premier temps, restreindre le périmètre de certification aux deux sites principaux de l'entreprise, « *AfG* » et « *La Table* » situés à Luc-La-Primaube. En effet, la stratégie *AfG Foie Gras* pour réussir ce projet est de procéder par étapes en commençant par les établissements principaux puis annexes. Ainsi, la certification du troisième site, la Conserverie Quatrefages, n'a pas fait l'objet d'une étude pour la réalisation de mes missions.

1.3- Enjeux et bénéfices pour l'entreprise

Les principaux enjeux de cette certification pour *AfG Foie Gras* sont avant tout de pouvoir répondre aux exigences et aux critères grandissants de leurs clients qui souhaitent plus de garanties sur la sécurité sanitaire des denrées alimentaires qu'ils achètent. La société attend aussi de cette évolution de gagner en compétitivité, de développer sa notoriété, pouvoir avoir accès à de nouveaux marchés et se démarquer de la concurrence.

En matière de bénéfices internes à l'entreprise, *AfG Foie Gras* souhaite, par cette mise en place améliorer :

- ses performances en matière de sécurité des aliments ;
- son management des risques en optimisant son fonctionnement et en mettant en place une véritable dynamique d'amélioration continue ;
- la confiance autour de ses produits et la satisfaction clients.

AfG foie Gras s'est donnée deux ans pour atteindre ces objectifs et obtenir le certificat FSSC 22000 pour les deux premiers sites de la société.

Tableau 1 : Bilan des tâches secondaires réalisées au cours de mon stage

MISSIONS SECONDAIRES		
Tâches quotidiennes	Tâches mensuelles	Tâches ponctuelles
-Gestion des litiges clients et fournisseurs de l'activité négoce -Répondre aux réclamations ou/et questions des clients -Faire les ordres de reprises de marchandise -Vérification et surveillance des relevés en liant avec les CCP -Vérification de la conformité des températures des locaux sous température dirigée	-Prélèvements de surface -Audits internes : . contrôle visuel du nettoyage . inspection bris de verre et plastique dur -Enregistrement et archivage des résultats d'analyses produits	-Gestion des non-conformités internes -Vérification de la conformité des étiquettes produit par rapport au règlement INCO -Réaliser la formation hygiène/sécurité/environnement au nouvel intérimaire -Traitement des résultats de l'inspection du prestataire dératisation et désinsectisation

Source : Tableau personnel

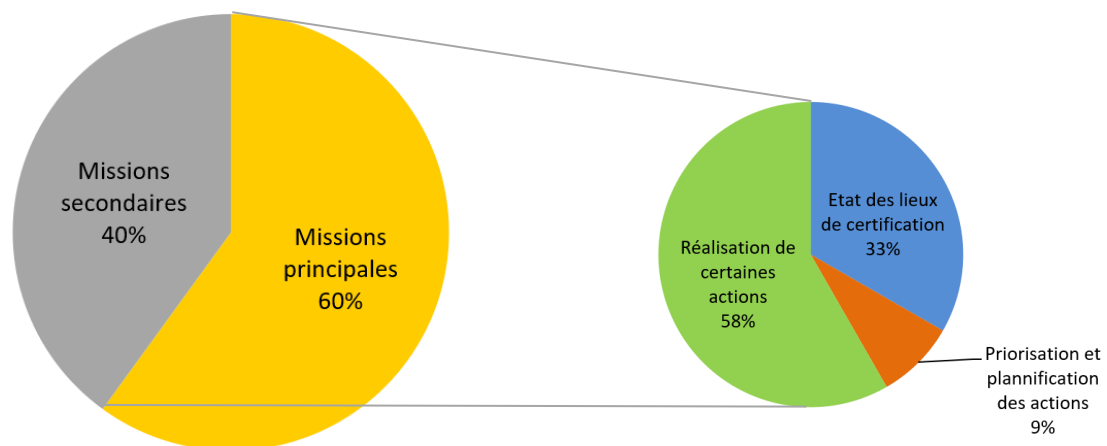


Figure 7 : Schéma du prorata du temps investi pour mes missions secondaires par rapport au temps accordé à mes missions principales

Source : Schéma personnel

II- Les missions secondaires : remplacement de la responsable qualité

Suite de la démission de Mme Laur, j'ai dû assurer certaines missions qui incombent au service qualité de l'entreprise. Avant son départ début juin, elle m'a fait part des tâches dont j'allais être responsable en son absence et jusqu'à la fin de mon stage. Au cours du mois de mai et en parallèle de la réalisation de mon état des lieux de certification, j'ai donc été formée par ses soins à ses activités et notamment à l'utilisation de leur *ERP**, le Prologiciel « Integraal ».

Le temps accordé à ces tâches a représenté près de 40% de la totalité de mon temps de stage. En effet, à partir de mon troisième mois de stage, l'état des lieux des deux sites étant terminé, j'ai dû m'organiser pour concilier au mieux ces nouvelles responsabilités en tant que remplaçante temporaire de la responsable qualité avec mes missions de stage. Le tableau 1 fait le bilan des missions secondaires réalisées pendant ce stage. Ainsi, mes débuts de matinées étaient consacrés à ces tâches qui m'ont été déléguées et mes après-midis à l'avancement de mes missions de stage. Le prorata du temps investi pour ces missions secondaires par rapport au temps accordé à mon sujet de stage est schématisé sur la figure 7.

2.1- Les tâches quotidiennes

Les principales tâches quotidiennes que j'ai effectuées étaient liées à la gestion des litiges clients et fournisseurs de l'activité négoce.

La gestion des litiges clients comprend l'établissement des ordres de reprise de marchandises en cas de réclamations ; quantité du produit trop livré, erreur de produits, produits dessouvidés, aspect (couleur et/ou odeur) anormal, annulation de commande, produit qui ne convient pas etc... et l'édition des avoirs en cas par exemple de colis oubliés à *AfG Foie Gras* et non livrés ou pour les retours produits. Dans ce cas, mon rôle est de vérifier visuellement les produits, le poids et la quantité retournée, la Date Limite de Consommation (DLC) ou la Date de Durabilité Minimale (DDM), le(s) lot(s) et le motif de retour avant de les remettre en stock ou en perte informatiquement et physiquement.

Concernant les litiges fournisseurs ; colis manquant, abimé, incomplet, erreur de produit reçu à la réception du matin etc..., j'avais la responsabilité d'établir, éditer et envoyer le bordereau de réclamation au fournisseur à partir du Prologiciel « Integraal » et d'en transmettre une copie au service comptabilité. Ces litiges m'étaient transmis chaque matin par email par la responsable des achats négoce.

Dans le cadre de l'analyse HACCP, j'étais aussi chargée de vérifier, en contre signant les fiches de relevés, les *Critical Control Point** (CCP) des processus de fabrication. Il s'agissait de surveiller le bon déroulement de l'étape de stérilisation ou de pasteurisation grâce aux disques enregistreurs reliés aux autoclaves ou fours et les résultats des contrôles de sertissage et de capsulage.

2.2- Les tâches mensuelles

Parmi les tâches mensuelles qui m'ont été déléguées, la vérification du nettoyage et désinfection par prélèvements de surface en a fait partie. Pour cela, je devais nécessairement procéder aux prélèvements sur les deux sites avant le début de la production afin que les résultats du contrôle ne soient pas faussés. La préparation des lames se faisait la veille à partir du planning de prélèvement des deux sites. Ces lames gélosées à deux faces permettent de détecter la présence de coliformes et germes totaux par simple contact avec la surface. Le résultat permet d'obtenir une indication qualitative de la qualité du nettoyage.

Après incubation des échantillons pendant deux jours, je procédais à la lecture et au comptage visuel des colonies. Les résultats sont ensuite traités et enregistrés sur une fiche de relevés affichée sur chaque site pour communiquer les résultats aux employés. Un visuel de cet affichage est présent en **Annexe 1**. Un exemplaire par site de cette fiche de relevés ainsi qu'une synthèse graphique par site des résultats obtenus sur une année sont également envoyés par email aux membres du comité de direction, aux responsables production d'*AfG* et de La Table et au prestataire extérieur de nettoyage, la société GSN. Cette synthèse reprend aussi les non conformités survenues et les actions correctives qui en ont résulté.

Lors de non-conformités survenues durant mon stage, j'ai dû mettre en place les actions correctives nécessaires et adéquates.

Les audits internes du contrôle visuel du nettoyage et désinfection et d'inspection bris de verre et plastique dur faisaient aussi partie de mes missions périodiques. Au cours de ces inspections, j'inscrivais les observations au fur et à mesure de l'avancée du tour des locaux sur les fiches de relevés prévues à cet effet. Une fois les inspections faites, les fiches de relevés sont archivées. J'ai là aussi dû mener les actions correctives nécessaires en cas de non-conformités observées. Concernant les observations sur les bris de verre et plastique dur, les non-conformités étaient rapportées par mail au service maintenance. Je remplissais également un fichier Excel destiné aux demandes d'intervention et au suivi des actions de maintenance, consultable et remplissable par tout le personnel sur le réseau commun interne à l'entreprise. J'avais également l'occasion de m'entretenir régulièrement avec cette personne pour m'informer de l'avancer des actions.

J'étais par ailleurs chargée de traiter les résultats d'analyses produits (stabilité, critères FCD pour les produits pasteurisés, décision 39 du CTCPA etc..) reçus par mail par les deux laboratoires externes prestataires d'*AfG*. J'avais donc la responsabilité d'enregistrer informatiquement et d'archiver physiquement ces résultats et de les valider en les contresignant.

2.3- Les tâches plus ponctuelles

Une semaine avant le départ de la responsable qualité, un nouvel intérimaire est arrivé au poste de préparateur de commandes négoce frais sur le site d'*AfG*. Comme tout nouveau

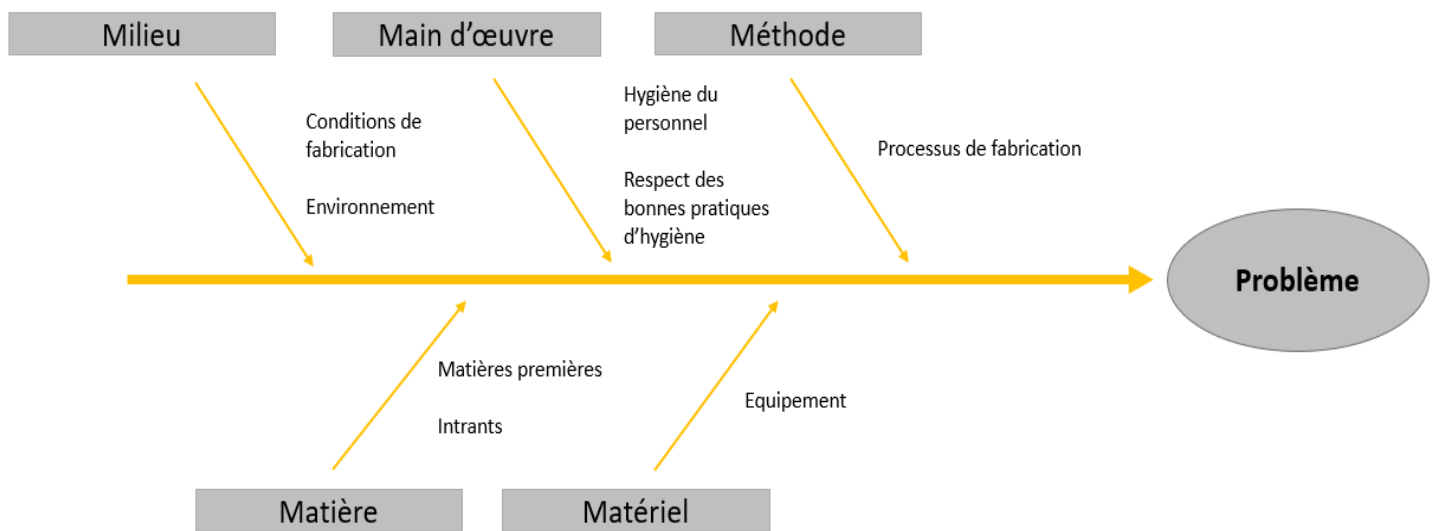


Figure 8 : Diagramme de la méthode des 5 M ou d'Ishikawa

*Source : Ameliorationcontinue.fr,
Pascal Weber, 2010*

salarié dans une entreprise de ce type, une formation sécurité et hygiène, lorsque le poste est en contact avec des denrées alimentaires, doit lui être dispensée. J'ai donc préparé et donné la formation au nouvel intérimaire. Pour cela, j'ai dû préparer une check-list de tous les éléments à aborder en matière d'hygiène, sécurité au travail et environnement en liant avec le poste à partir des bonnes pratiques d'hygiène, des dangers identifiés dans le document unique de l'entreprise et de mon bon sens (**Annexe 2**). J'ai également conçu un quiz en guise d'évaluation et de validation de la formation (**Annexe 3**) et rassembler les documents supplémentaires nécessaires (la liste des allergènes alimentaires présent dans l'activité négoce, une fiche conseil sur le port de charge et le livret d'accueil). J'ai effectué la formation sur le terrain pour plus de pertinence et pouvoir appuyer mes propos en montrant les gestes à faire ou à éviter, le matériel à utiliser, les emplacements etc...

Au cours de ces trois mois en autonomie, j'ai aussi été confrontée à la gestion de certaines non-conformités internes concernant la stabilité des conserves. En effet, avant de libérer un lot à la vente, celui-ci doit être contrôlé stable après étuvage d'un échantillon à 37°C pour une durée de 7 jours. Le test à 55°C, qui ne conditionne pas la libération du lot mais qui, si le résultat n'est pas conforme, doit entraîner des actions correctives, est réalisé par un laboratoire externe sur tous les produits une fois par an.

Pendant mon stage, j'ai été conforté à des non-conformités relatives à ces tests d'étuvage. Une première suite à un résultat non-conforme à 55°C communiqué par le laboratoire et une deuxième, décelé à l'étuvage en interne à 37°C, suite au gonflement de poches de plusieurs lots d'un même jour de production. Pour gérer ces non-conformités internes, j'ai suivi la même méthode. Premièrement, j'ai fait bloquer le ou les lots concernés par la non-conformité et je remplis une fiche de non-conformité interne. Deuxièmement, je lance une ou des contres analyses supplémentaires pour confirmer le résultat sur un autre échantillon du lot ou d'un lot proche. Ensuite, je mène une analyse des causes suivant la méthode des 5M (figure 8), en passant en revue les 5 vecteurs de la méthode (milieu, méthodes, main-d'œuvre, matériel ou machine) et en consultant les différents éléments de l'entreprise pour formuler ensuite les hypothèses et les actions correctives envisageables. Enfin, les actions correctives sont appliquées et de nouvelles analyses sur la production prochaine sont faites pour valider les hypothèses émises.

J'ai également été amenée à rédiger des courriers de traitement de réclamations pour certains clients et à procéder à un retrait de produit de l'activité négoce suite à une alerte d'un des fournisseurs de l'entreprise pour cause de présence de *Salmonelle Enteritidis* au niveau d'une analyse règlementaire.

Quarte fois par an, une société de dératisation externe, APN, vient contrôler les appâts des pièges contre les nuisibles et les destructeurs électroniques d'insectes volants (DEIV). Une de leurs interventions annuelles s'est déroulée mi-juillet. Je me suis donc chargée d'analyser et traiter les résultats de l'inspection grâce à des tableaux de synthèse, pour les deux sites de Luc-la-Primaube, permettant d'identifier les tendances sur l'année et d'enregistrer les éventuelles actions correctives menées lorsqu'une infestation a été détectée. Un exemple de ces tableaux de synthèse est en **Annexe 4**.

Les conditions particulières de mon stage m'ont donné la possibilité de réaliser et de découvrir autre chose que la mise en place de la démarche de certification d'*AfG Foie Gras*. Cette situation a été très enrichissante. D'un point de vue personnel j'ai énormément gagné en autonomie. En effet, même si je pouvais toujours demander conseil et poser des questions aux responsables ou équipes des autres services, j'ai dû gérer et assumer seule une partie du poste de responsable qualité de l'entreprise. Grâce à cela j'ai également pu étendre mes capacités de prise de décisions et de responsabilités. J'ai aussi nécessairement gagné en expérience en ayant eu l'occasion de vivre la réalité de ce métier pendant plus de quatre mois.

III- Démarche de travail adoptée

3.1- Point de méthodologie

a) Phase d'intégration et de découverte

Cette période initiale d'intégration et de découverte de l'entreprise a fait l'objet de mes trois premières semaines de stage. Après mon premier jour, où j'ai été accueillie et présentée aux différents services, j'ai commencé mon stage en production sur les deux sites de Luc-La-Primaube, pendant une semaine et demie sur chaque site. Pendant ces premières semaines j'ai participé aux différents postes de la production ; préparation de la matière première (dégraissage, déveinage du foie gras, pesée...), conditionnement (remplissage des boîtes de conserve, bocaux, poches ou barquettes), mise sous vide, thermoscellage, remplissage des paniers des autoclaves et nettoyage des équipements l'après-midi. Sous la demande de mon maître de stage, j'ai également profité de cette immersion en production pour mettre à jour les « diagrammes » de fabrications des recettes dont j'ai assisté durant ces quelques semaines. Cela m'a aidé à me familiariser avec les recettes et les produits fabriqués par *AfG Foie Gras* ainsi que leurs méthodes et processus de production. J'ai aussi eu l'occasion à cette même période de participer, avec d'autres membres de la production, à une formation de deux jours, dispensée par le CTCPA au sein de l'entreprise, sur les conserves appertisées et la conduite d'autoclave. Cette formation m'a permis de revoir le principe de la stérilisation, de prendre connaissance et d'apprendre les contrôles et tests qualités à réaliser sur une conserve, le travail d'un autoclaviste ainsi que le fonctionnement détaillé d'un autoclave.

Cette phase a eu plusieurs autres bénéfices. Tout d'abord du point de vue de mon intégration et du bon relationnel créé avec les équipes de production et de la préparation des commandes des deux sites. Ceci a participé à l'instauration d'une bonne entente et d'une bonne coopération de leur part tout au long de mes missions de stage.

En plus d'avoir eu le bénéfice de me familiariser avec les produits et processus de fabrication de l'entreprise, cette période m'a aussi permis d'appivoiser ce nouvel environnement ; les équipements, leur nom, leur emplacement, les locaux et les différents espaces de travail.

Enfin, j'ai profité de cette proximité avec le terrain et les employés pour commencer à recueillir des informations et noter mes premières observations relatives à l'état des lieux de certification. C'est ainsi que j'ai pu observer les premiers écarts relatifs au tri des déchets, au

stockage des produits de nettoyage et produits chimiques, au port des tenues en pause, aux contrôles à réception, à certaines installations etc...

C'est également grâce à ces moments d'échanges avec les opérateurs que j'ai beaucoup appris sur le fonctionnement et l'organisation interne de l'entreprise.

b) Recherches bibliographiques et réglementaires

Parallèlement à la phase d'intégration et de découverte de mon nouvel environnement de travail et plus assidûment à partir de la dernière semaine de mon premier mois de stage, j'ai commencé à mener les recherches bibliographiques et réglementaires nécessaires pour amorcer mon étude.

J'ai tout d'abord orienté mes recherches sur la norme FSSC 22000 pour prendre connaissance, plus en détails, de ce référentiel et recueillir certaines informations supplémentaires le concernant puisque j'ai déjà eu une certaine expérience de ce référentiel grâce à mon Projet Collectif Etudiant qui porté également sur ce sujet. Pour cela, je me suis appuyé sur des articles de presse de certaines revues telles que Process Alimentaire, RIA, Les Marchés, au site internet et supports d'AFNOR certification et Pro Cert, à mes supports de cours de mon enseignante qualité à VetAgro Sup sur les référentiels de management de la sécurité des aliments ainsi que sur la brochure et les documents en anglais relatifs à la certification, disponibles et téléchargeables sur le site de la fondation FSSC 22000. De cette façon, j'ai réussi à collecter de nombreux renseignements concernant l'origine de la création de cette norme, sa structure et son contenu, les changements apportés par la dernière version 2017 (v4), son protocole et cycle de certification, la procédure d'audit, les items abordés et les avantages et bénéfices de cette certification, convoitée par *AfG*. Ces recherches m'ont permis de mieux cerner « l'esprit » de ce référentiel et son niveau d'exigence. A partir de ces informations, j'ai rédigé une synthèse qui a donné lieu à un document de présentation de la certification. Ce dernier, archivé dans le dossier papier « FSSC 22000 » que j'ai alimenté tout au long de mon stage, m'a notamment servi lors de mon premier point avec M. Quatrefages pour lui donner des explications sur la norme et faire sa présentation.

L'étape suivante, qui a été de construire les grilles d'inspection pour l'état des lieux, m'a demandé une certaine fiabilité dans mes références bibliographiques et réglementaires et une rigueur de retranscription pour établir une grille complète et exacte notamment d'un point de vue du sens des exigences. La norme FSSC 22000 étant issue de la combinaison de plusieurs normes, j'ai dû m'appuyer sur chacune d'elles pour l'établissement de mes grilles.

Pour les grilles correspondantes aux exigences des normes techniques ISO TS 22002-1, pour l'activité de fabrication de denrées alimentaires et NTA 8059, pour l'activité de négoce, j'ai utilisé le support créé et partagé par M. Teissier, auditeur du cabinet de conseil et de formation Galata Organisation, lors de mon projet collectif étudiant (PCI) dans l'entreprise France Frais Auvergne effectué au cours de mes derniers mois de formation à VetAgro Sup avant mon départ en stage de fin d'études.

Je me suis tout de même procurée ces normes sectorielles grâce au service d'accès en ligne aux normes SagaWeb et les ai lu attentivement pour en prendre connaissance.

Ces normes sont des programmes de prérequis (PRP). Il s'agit d'un texte regroupant par item les conditions et activités de base à mettre en place pour assurer et maintenir la sécurité des denrées alimentaires au sein de l'entreprise et tout au long de la chaîne alimentaire (Organisation internationale de normalisation 2017). Elles sont créées et approuvées par l'Organisme International de Normalisation (ISO).

Pour la construction de la grille d'état des lieux relative aux exigences de la norme ISO 22000, je me suis basée sur le projet de la future version 2018 de l'ISO 22000 intitulé ISO/DIS 22000 : 2017 que l'ancienne responsable qualité avait en sa possession. En effet, au moment de l'établissement de ma grille, au mois de mai, la version officielle 2018 n'était pas encore sortie. Elle est parue un mois plus tard, le 19 juin 2018 (Bureau Véritas 2018). J'ai construit cette grille sur le même modèle que celles des normes sectorielles faites par Galata. Je me suis également beaucoup aidé du « Guide d'aide à la mise en place du volet management de l'ISO 22000 pour les PME/TPE » très bien fait du CERVIA (Centre Régional de Valorisation et d'Innovation Agricole et Alimentaire) de Paris Ile-de-France. Les notes prises lors de l'audit FSSC 22000 mené par M. Teissier chez France Frais Auvergne, auquel j'ai pu assister au cours de mon PCI, m'ont aussi pas mal servi et guidé dans ce travail.

Pour élargir mon étude j'ai aussi fait appel à certains textes de la réglementation obligatoire. Concernant les bonnes pratiques d'hygiène et règles sanitaires de base j'ai pris connaissance du Guide des Bonnes Pratiques d'Hygiène pour les plats cuisinés et viandes en conserves appertisées, le Vademecum général, l'arrêté du 21 décembre 2009 et le règlement (CE) n°854/2004 consulté sur les sites EUR-Lex et Légifrance. Je me suis aussi renseignée sur la réglementation obligatoire portant plus spécifiquement sur les types de produits de l'entreprise et ses activités. Ainsi, j'ai pris connaissance des Vademecums sectoriels transport, entreposage et production de produits à base de viande, du décret n°93-990 relatif aux préparations à base de foie gras, la décision 39 du CTCPA relatif aux conserves et semi-conserves de confit et au code des usages de la charcuterie, de la salaison et des conserves de viande.

Une fois l'état des lieux réalisé, j'ai dû travailler sur la représentation des résultats obtenus à l'issue de ce diagnostic. J'ai pour cela consulté différentes sources pour créer un compte-rendu pertinent, complet et fidèle à la réalité. Concernant la structure et la forme du rapport, je me suis inspirée, là aussi, de celui de Galata organisation. Pour son contenu, je me suis beaucoup informée sur comment rédiger un rapport d'audit et hiérarchiser les constats, savoir quels sont les choses à éviter, les éléments indispensables etc... Pour cela, j'ai lu pas mal d'articles en ligne et les fiches pratiques du site Techniques de l'Ingénieur sur le sujet, qui sont téléchargeables gratuitement.

Enfin, pour ce qui est de la construction d'un plan d'action et des éléments que cela doit contenir, j'ai eu recours aux mêmes types de sources que pour l'élaboration de mon rapport d'état des lieux : articles en ligne et une fiche pratique de la plateforme Techniques de l'Ingénieur. Pour ce sujet, j'ai aussi pu me référer au support de cours, retour sur expérience,

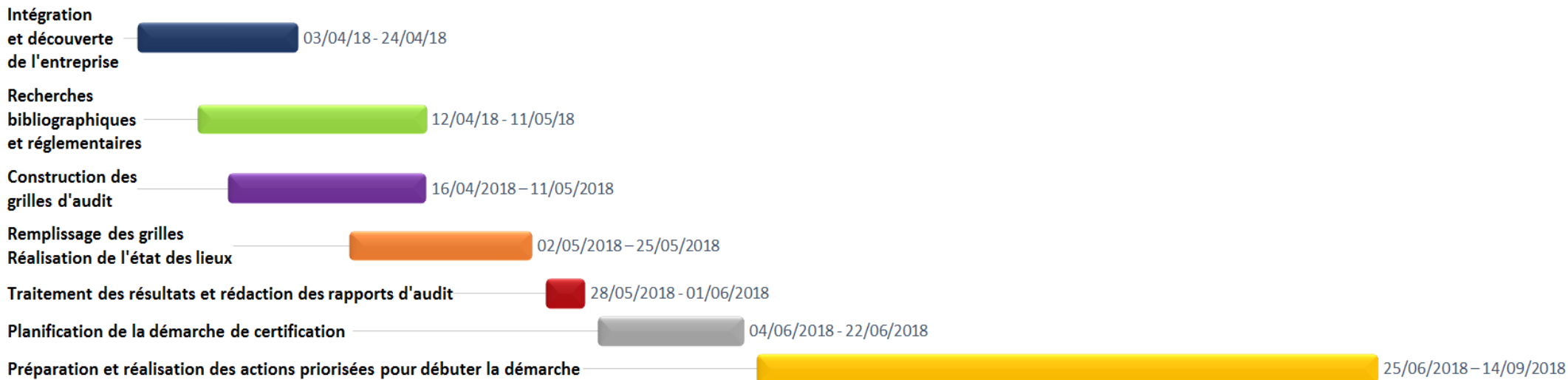
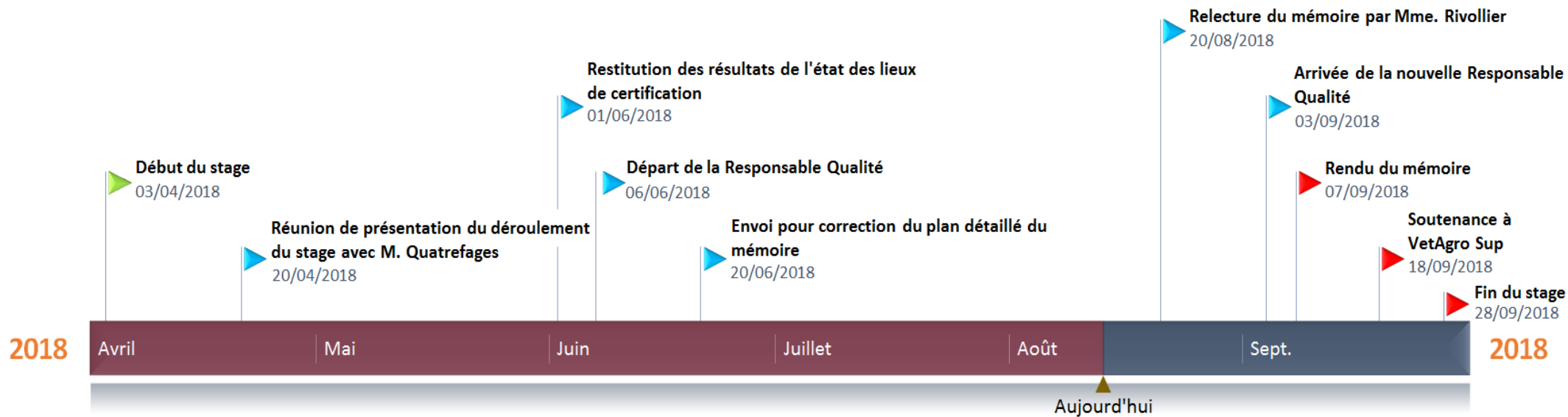


Figure 9 : Planigramme des différentes étapes et points étapes de mon stage au sein d'Aveyron Foie Gras

Source : Schéma personnel

de l'intervenant à VetAgro Sup, M. Parmentier de SOCOTEC, sur les « Audit du système de management QSE » qui nous a expliqué comment élaborer un bon plan d'action.

c) Objectif du stage et présentation des indicateurs

L'objectif de mon stage de fin d'études au sein de l'entreprise *AfG Foie Gras* est de débiter la démarche de certification FSSC 22000 sur leurs 2 sites principaux. Avec ce fil rouge, le but est aussi d'estimer l'écart à la norme et le budget qui devra être nécessaire à la société pour concrétiser ce projet et ainsi déterminer sa faisabilité. Pour répondre à cette attente, j'ai procédé suivant trois grandes phases qui ont été mes missions centrales tout au long de cette période ; la préparation et réalisation de l'état des lieux, la planification et la priorisation des actions et la réalisation des premières actions pour avancer dans la démarche, diminuer les écarts identifiés et estimer certains coûts par le moyen de devis.

Afin de mesurer les résultats et évaluer mon travail, j'ai choisi des indicateurs quantitatifs qui permettent d'apprécier l'évolution de la démarche entre le début et la fin de mon stage et un indicateur qualitatif qui fait le point sur les actions menées.

Plus précisément et relativement aux indicateurs quantitatifs, ces derniers reposent sur la comparaison de la notation des écarts c'est-à-dire de la comparaison du nombre de non-conformités critiques, majeures, mineures, d'exigences dites « déployées partiellement » ou conformes ainsi qu'au nombre d'actions ou projets en cours de réalisation par rapport aux résultats obtenus lors de l'état des lieux initial établi en début du stage.

Pour visualiser ces indicateurs et les résultats de mon stage, j'ai créé, à la fin de cette période, un tableau de bord réunissant chacun d'entre eux.

Ces indicateurs et leur analyse seront développés plus tard dans le mémoire au cours de la partie 5.

d) Mise en place d'outils pour répondre à mon objectif

Pour pouvoir atteindre mon objectif de stage, j'ai mis en place et utilisé différents types d'outils. Il s'agit principalement d'outils de planification qui m'ont été très utiles pour déterminer et ordonnancer les tâches du projet ainsi que pour estimer leur ampleur en termes de délai et suivre leur avancement.

Ainsi, j'ai en premier lieu réalisé un planning général grâce au logiciel Office Timeline (figure 9) pour organiser l'ensemble de mes étapes dans le temps et ainsi obtenir une vision globale et claire de l'enchaînement de celles-ci et de leurs délais et deadlines respectifs à respecter. J'ai également représenté sur ce planning les points-clés du stage. C'est un outil qui a évolué au cours de mon stage et que j'ai mis à jour régulièrement.

Lors de la réalisation de mon état des lieux, je me suis aussi aidée de plannings que j'ai réalisés sur Excel pour programmer mes différents entretiens et leur contenu avec les personnes concernées (**Annexe 5**). Cela m'a permis d'éviter d'avoir deux entretiens en même temps et d'arriver à rencontrer et questionner les personnes voulues en boquant formellement des créneaux précis et convenus dans leur emploi du temps.

Enfin, pour les besoins de ma dernière mission principale qui est de réaliser les actions nécessaires pour avancer dans la démarche de certification, j'ai dû me construire un outil me permettant de prioriser les actions dont j'ai été désignée ou dont j'ai choisi d'être responsable lors de l'établissement des plans d'actions. Cet outil prend la forme d'un tableau Excel où les tâches sont hiérarchisées en fonction de différents critères que j'ai sélectionné et un système de notation. La construction de cet outil sera développée plus en détail dans la partie 4.

Un autre type d'outil a été établi avec mon maître de stage, M. Quatrefages, afin d'assurer un suivi régulier du projet par la direction et d'avancer sur certaines tâches ou problématiques rencontrées. Pour cela, nous avons mis en place des réunions de point d'avancement de 2 heures hebdomadairement. Ces réunions faisaient l'objet d'un compte-rendu (**Annexe 6**) rédigé par mes soins et archivé dans le dossier de certification.

3.2- Les ressources mobilisées

a) Les ressources matérielles

Pour conduire à bien mon stage et ses missions, certains moyens matériels ont été mis à ma disposition. J'avais mon propre bureau, équipé d'un poste informatique avec un accès internet et relié au réseau interne de l'entreprise et à leur progiciel « Integral ». Je pouvais donc accéder, à tout moment, de mon bureau, au système documentaire qualité et maintenance ainsi qu'à la base de données de l'entreprise contenue dans leur progiciel. Pour effectuer les allers et retours entre les deux sites de Luc-La-Primaube, j'avais également à disposition, lorsque celle-ci était libre, un véhicule de fonction de l'entreprise. Les fournitures de bureau nécessaires m'étaient fournies (classeurs, intercalaires, marqueurs, calculatrice, post-it marque-pages, agrafeuse, scotch double face etc...) et je pouvais utiliser le matériel et tous les équipements disponibles dans l'entreprise et dont je pouvais avoir besoin ; imprimante, perforateur relieur, plastifieuse etc...

b) Les ressources humaines internes et externes

En interne et jusqu'à juin, je me suis beaucoup référée et faite aider par la responsable qualité, Mme Laur. Après son départ, j'ai dû, de ce fait, prendre plus d'initiatives et forcément gagner en autonomie. Néanmoins, en cas de besoins, je pouvais me faire épauler et demander conseil à mon nouveau maître de stage, le directeur opérationnel M. Quatrefages, avec qui nous avons programmé, tout au long des quatre derniers mois, un point hebdomadaire au sujet de mon avancée et auprès du responsable achat matières premières fabrication qui s'était anciennement occupé de la qualité dans l'entreprise. Plus généralement, j'ai aussi eu recours à l'appui de tout le personnel de l'entreprise *AfG Foie Gras* et à ses différents services (production, préparation des commandes, maintenance, comptabilité, commercial-télévente,

achat, livraison) en lien avec mes missions et mes diverses activités transversales dans l'entreprise.

En externe, j'ai eu d'une part à me renseigner et à prendre contact avec plusieurs prestataires. Il s'agissait soit déjà de prestataires à l'entreprise comme avec l'entreprise de nettoyage, du centre de formation, du service de collecte des déchets de Rodez agglomération, des fournisseurs des produits de négoce, d'emballage, des supports d'étiquettes, des systèmes de climatisation etc. ou bien avec de nouveaux potentiels prestataires comme notamment certains laboratoires.

J'ai aussi fait appel pour certaines demandes précises à des professeurs ou personnels de VetAgro Sup et à des consultants, notamment auprès de Mme Decanis, chef de projet management de la sécurité des aliments et coordinateur de formation région Sud-Est au CTCPA et à M. Teissier auditeur pour le cabinet Galata Organisation.

c) Les ressources financières

Concernant les ressources financières, j'ai dû établir et présenter pas mal de devis importants, pour les besoins de la troisième et dernière étape de mon stage qui correspond à la réalisation des actions planifiées et priorisées. A ce jour, peu de ces devis ont été signés. L'entreprise étant au début de ce projet de certification, le budget alloué à cette ambition de (certification) n'a pas encore été statué. Elle souhaite avant tout et à ce stade, faire une estimation et une budgétisation du projet grâce à mon travail et les devis réalisés.

Partie 3 : REALISATION DE L'ETAT DES LIEUX DE CERTIFICATION FSSC 22000

Comme annoncé précédemment, l'entreprise *AfG Foie Gras* est au commencement de ce projet de certification et n'a pas encore choisi d'organisme certificateur pour les accompagner dans cette démarche. C'est donc pour cette raison que l'entreprise a retenu ma candidature afin de réaliser leur auto-évaluation et procéder aux actions face aux éventuelles lacunes. *AfG* souhaite également par ce biais étudier la faisabilité et le budget que va engendrer cette certification avant de faire une demande et convenir à un contrat de certification avec un organisme.

I- La norme FSSC 22000

1.1- Qu'est-ce qu'une norme et comment sont-elles élaborées ?

Une norme est un document de référence approuvé par un institut de normalisation reconnu tel qu'AFNOR (France). Elle définit des caractéristiques et des règles volontaires applicables à certaines activités. Elle permet de définir un langage commun entre les acteurs économiques ; producteurs, utilisateurs, et consommateurs, d'harmoniser et clarifier les

pratiques et de définir le niveau de qualité, de sécurité, de compatibilité des produits, services et pratiques. Elles facilitent aussi les échanges commerciaux tant nationaux qu'internationaux (Groupe AFNOR 2014).

Elle diffère de la réglementation qui relève des pouvoirs publics et qui est l'expression d'une loi, d'un règlement. L'application de la réglementation est imposée. Les normes ont un caractère volontaire. S'y conformer n'est pas une obligation. Elles traduisent l'engagement des entreprises de satisfaire un niveau de qualité et sécurité reconnu et approuvé.

Le système français de normalisation s'appuie sur un réseau d'experts issus de tous les secteurs d'activité et répartis dans les commissions de normalisation. Leur rôle est d'apporter leur expertise et leurs connaissances de chaque sujet afin de garantir la qualité de la norme. A l'échelle internationale, AFNOR défend les intérêts français en tant qu'institut membre des associations de normalisation européennes (CEN) et internationales (ISO) (Groupe AFNOR 2014).

Concernant l'élaboration de ces normes, tout acteur économique peut proposer un projet de norme. Cette proposition est soumise à une commission de normalisation où se réunissent tous les partenaires intéressés par la future norme. Le projet est, selon les besoins, traité au niveau national, européen ou mondial. Une fois mis au point, le projet passe en phase de validation (enquête publique). Le texte de normes est ainsi enrichi par une série d'observations avant de prendre un caractère définitif pour être soumis à la validation de l'institut de normalisation : c'est l'homologation. Le processus d'élaboration d'une norme peut durer de 1 à 3 ans. Elles sont ensuite révisées périodiquement (Groupe AFNOR 2014).

1.2- Origine et structure de la norme FSSC 22000

Malgré les résultats encourageants de la certification ISO 22000, norme méthodologique de système de management de la sécurité des denrées alimentaires créée en 2005, au plan national et international, les industriels de l'agroalimentaire restent encore confrontés à un choix stratégique entre les référentiels privés des distributeurs (essentiellement IFS, BRC) et l'ISO 22000. Il est bien sûr possible de combiner les approches ISO 22000, IFS et BRC, mais c'est au prix de lourds et coûteux investissements tant matériels qu'humains pour les industriels de l'agroalimentaire (Groupe AFNOR 2010).

La norme ISO 22000 exige que des programmes prérequis (PRP) soient établis, mis en œuvre et maintenus de façon adéquate en fonction de la taille et du type d'opération, ainsi que de la nature des produits fabriqués et/ou manipulés. Cependant, elle ne spécifie pas ces PRP et n'a pas été reconnue par le GFSI (Global Food Safety Initiative), organisme mondial qui a la responsabilité d'étalonner les référentiels, qui ne l'a pas jugé assez complète.

C'est la raison pour laquelle, a été élaboré un nouveau protocole de certification de systèmes de management de la sécurité des aliments, le référentiel FSSC 22000.

Ce nouveau protocole est basé sur la combinaison de l'ISO 22000 et de spécifications techniques couvrant les bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication de façon mutualisée et harmonisée (programmes de prérequis) pour chaque catégorie d'industrie (production

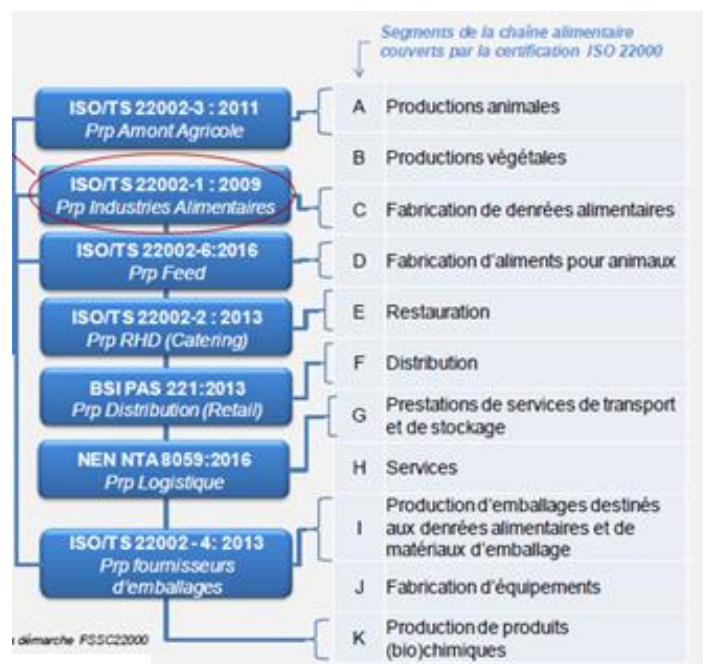


Figure 10 : Les différentes spécifications techniques du référentiel FSSC 22000 qui complètent la norme ISO 22000

Source : Support de cours Mme Rivollier, 2017

animale, production végétale, restauration, fabrication de denrées alimentaires...) (figure 10) afin de compléter les exigences génériques de l'ISO 22000.

La norme FSSC 22000 est gérée par un organisme indépendant à but non lucratif, la Fondation FSSC (Foundation for Food Safety Certification) basée aux Pays-Bas. Le protocole FSSC a été mis en place suite au travail d'un groupe d'intérêt composé des principaux industriels du secteur agroalimentaire (Danone, Nestlé, Kraft, Unilever...) (M. Rivollier (enseignante VetAgro Sup - Campus Agronomique) 2018). La première version de cette norme a été publiée en 2009. Elle a été approuvée par le GFSI en 2010 comme une référence mondiale et comme équivalent aux référentiels privés. Cette reconnaissance a été renouvelée une seconde fois en février 2013 (Camberou and Digonnet 2013). Elle est conforme aux réglementations internationales de référence ainsi qu'aux Codex Alimentarius et incorpore des éléments de sécurité alimentaire déjà connus dans les normes ou programmes antérieurs tels que l'IFS, BRC, l'HACCP... Cette norme FSSC 22000 peut s'appliquer à l'ensemble de la chaîne alimentaire (fabricants, producteurs primaires, producteurs d'aliment pour animaux, magasin de détail etc...) (Groupe AFNOR 2010) et a pour objectif de garantir que le système réponde continuellement aux exigences internationales et de fournir des produits sûrs aux consommateurs du monde entier (Fondation FSSC 22000 2017a).

Au sein de la fondation, le protocole FSSC 22000 est régi par un conseil des parties prenantes qui représente les intérêts de toutes les parties impliquées. Ce conseil se réunit au moins trois fois par an et publie un examen global du protocole tous les trois ans minimum (Fondation FSSC 22000 2014).

Cette certification reste minoritaire mais connaît une forte expansion ces derniers temps avec certaines grandes entreprises agroalimentaires qu'ils l'imposent désormais à tous leurs sites de production (Christen 2011). Depuis sa création, 13000 sites sont certifiés selon ce référentiel en 2016 (Groupe SGS 2017).

La certification FSSC 22000 repose donc sur une combinaison de deux normes complémentaires permettant de développer un SMSDA (système de management de la sécurité des denrées alimentaires) fiable :

- l'ISO 22000, norme basée sur l'application de la méthode HACCP qui est un outil pour identifier, évaluer et maîtriser les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments. Cette norme s'accompagne également de normes outils comme l'ISO/TS 22003, qui définit les règles applicables à l'audit et l'ISO/TS 22004, qui fournit les recommandations génériques pouvant être appliquées à l'ISO 22000
- et la ou les normes techniques qui correspondent à la catégorie d'industrie de l'établissement à certifier. Ces normes sectorielles sont au nombre de sept et correspondent à des programmes répertoriant les bonnes pratiques d'hygiène et les principes de base à appliquer pour assurer la sécurité des aliments.

CONTENU DU REFERENTIEL

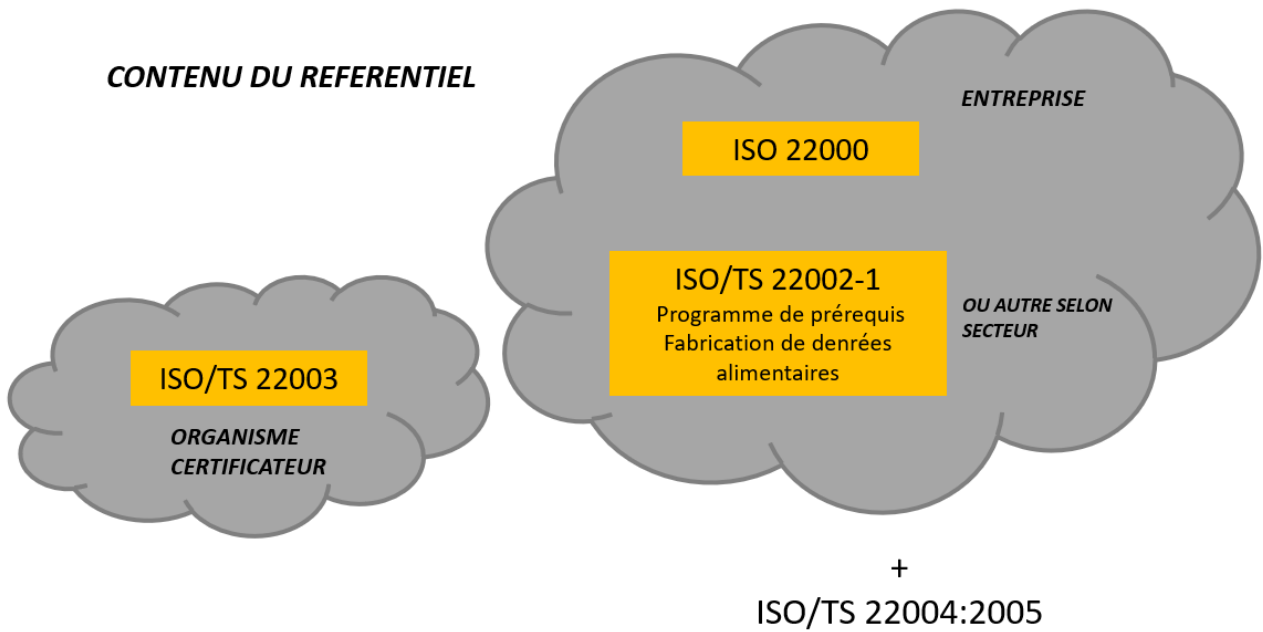


Figure 11 : Contenu et structure du référentiel FSSC 22000

*Source : Support de formation
GALATA Organisation, 2017*

La figure 11 représente schématiquement le contenu et cette structure particulière du référentiel FSSC 22000.

1.3- Items d'exigences principaux de la norme

Puisque l'entreprise *AfG Foie Gras* combine deux activités sur ses sites, la certification FSSC 22000 doit s'effectuer en s'appuyant à la fois sur la norme ISO 22000, qui vaut pour toute l'entreprise et sur les normes sectorielles adaptées à la nature de ses activités. Ainsi, j'ai eu besoin d'ajouter les items d'exigences de la norme ISO/TS 22002-1 pour l'activité de fabrication de denrées alimentaires et de la norme NTA 8059 pour l'activité de négoce à celle de l'ISO 22000. Cette dernière est composée de cinq chapitres : système de management des denrées alimentaires (exigences générales et celles relatives à la documentation), responsabilité de la direction (engagement, revue de direction, politique qualité etc...), management des ressources, planification et réalisation de produits sûrs (HACCP, maîtrise des non-conformités etc...) et validation, vérification, amélioration du système (audit interne, mise à jour etc...).

A ces cinq chapitres d'exigences génériques s'accompagnent les grands items des programmes de prérequis. L'ISO/TS 22002-1 fournit 14 familles d'exigences autour des items suivants :

1. Construction, agencement et disposition des locaux
2. Fluides & ventilation (air, eau, sources d'énergie, etc.)
3. Gestion des déchets et eaux usées
4. Maintenance & entretien des équipements
5. Gestion des approvisionnements & sélection des fournisseurs
6. Contamination croisée, gestion des allergènes
7. Nettoyage & désinfection
8. Maîtrise des nuisibles
9. Hygiène du personnel
10. Reprises (co-produits), emballages, recyclage
11. Retrait/ rappel/ traçabilité
12. Stockage/ entreposage
13. Information sur le produit (étiquetage INCO), sensibilisation des consommateurs
14. Protection des sites, biovigilance, bioterrorisme

Ces points sont tous repris dans la norme sectorielle NTA 8059 dans laquelle s'ajoute uniquement l'item « opération de stockage et de transport ».

Ainsi, la nouveauté de la norme FSSC 22000 par rapport à l'ISO 22000 est la prise en compte de la protection des sites contre les actes de malveillance intentionnels ou de sabotage grâce à l'introduction de deux nouveaux chapitres concernant la Food Defense et la Food Fraud (LeBras 2018). Ces chapitres exigent la mise en œuvre d'un plan de prévention pour les risques de malveillance et un plan de maîtrise du risque de fraude.

1.4- Processus d'audit et cycle de certification

Le processus d'audit pour la certification FSSC 22000 est basé sur les exigences de l'ISO 22000.

Le certificat est établi pour une durée de trois ans à l'issue d'un audit de certification initial. Les certificats sont émis par des Organismes de Certification, autorisés et reconnus par la Fondation FSSC. Un audit dit « blanc » est aussi réalisable en amont de l'audit de certification en guise de préparation.

Pour s'assurer de l'amélioration continue et du respect des exigences sur le long terme, des audits de surveillance sont programmés avec un minimum d'un audit de surveillance annuel. Sur le cycle de certification de trois ans, un des deux audits de surveillance est désormais fait de manière inopinée. Si tous les objectifs d'audit ne sont pas atteints au cours d'un audit inopiné, un audit supplémentaire doit être effectué.

Enfin, un audit de renouvellement ou de re-certification est réalisé tous les trois ans (Fondation FSSC 22000 2017b).

II- Réalisation du diagnostic

2.1- Objectifs et indicateurs de réussite

La réalisation de cet état des lieux a eu plusieurs objectifs. Premièrement, ce travail a donné lieu à un document répertoriant toutes les exigences et prérequis des normes constitutives du référentiel FSSC 22000 sous forme de grilles duplicables aux différents sites. Ensuite, cet état des lieux a permis d'identifier précisément les lacunes de l'entreprise. Enfin, à son issue, le rapport de diagnostic a donné la possibilité d'évaluer le niveau actuel de l'entreprise par rapport aux exigences et prérequis de la certification et ainsi d'obtenir une image de la situation initiale au début du projet.

Mes indicateurs de réussite pour ces objectifs ont été premièrement d'être parvenus à créer une grille support de diagnostic complète, fiable et claire pour chacun des deux sites. Deuxièmement c'est d'être arrivé à mettre en évidence les défaillances de l'entreprise sous forme d'un bilan qualitatif, avec ses points forts et points faibles, et quantitatif, avec le nombre et la proportion de chaque niveau de notation des exigences et prérequis par rapport au nombre total d'exigences.

2.2- Construction des grilles d'inspection

a) Liste des exigences

Pour que la société *AfG Foie Gras* puisse envisager une certification FSSC 22000, j'ai dû construire plusieurs grilles. Une pour la norme ISO 22000 et deux autres pour les normes techniques ISO/TS 22002-1 et NTA 8059 sans compter les grilles relatives aux textes de la réglementation obligatoire et tout ceci en double pour pouvoir étudier les deux sites du périmètre de certification.

Pour les grilles des normes techniques j'ai repris celles construites par le cabinet Galata Organisation que j'ai pu réutiliser en interne avec leur accord, ce qui m'a beaucoup avancé. Un extrait de ces grilles est en **Annexe 7**.

Pour établir celle de l'ISO 22000 et après avoir lu attentivement la norme, je me suis appuyée sur le modèle et la structure des grilles des normes sectorielles de Galata. J'ai gardé les mêmes intitulés de colonnes ; items, PRP (où sont listées les exigences telles quelles sont écrites dans le texte de la norme), évaluation (avec les différents niveaux d'appréciation), les moyens déjà existant et mis en place et enfin une colonne pour les éventuelles remarques (**Annexe 8**). Cependant, à la seule lecture du texte de la norme, certains points ne m'ont pas toujours paru très explicites. En effet, il m'était parfois compliqué de comprendre et interpréter les exigences et savoir ce qui était clairement attendu dans la pratique. Pour faire face à cela, je me suis notamment aidée de l'article d'Henry Sylvie intitulé « S'appuyer sur l'ISO 22000 pour le management de la sécurité des denrées alimentaires » que j'ai pu avoir accès sur le site Techniques de l'Ingénieur afin de mieux l'appréhender, comprendre sa structure, son origine et son esprit général. Je me suis par ailleurs beaucoup référée au guide, très pédagogique, d'aide à la mise en place de la norme du CERVIA de Paris Ile-de-France. Ce livret, en libre accès sur internet, à la particularité de reprendre chaque item et exigence de la norme et de décortiquer pour chacune d'elles, les objectifs, les responsabilités, les questions à se poser, les pistes d'actions, les difficultés et/ou recommandations et des exemples de documentations à mettre en place. J'ai ainsi pu compléter et détailler ma grille d'inspection grâce à ces supports complémentaires. Un extrait du guide du CERVIA est présent en **Annexe 9**.

J'ai aussi complété certains items de mes grilles à partir des remarques de M. Teissier, l'auditeur FSSC 22000 de Galata Organisation, lors de son audit mené chez France Frais Auvergne auquel j'ai assisté pour mon PCI et de la documentation officielle du protocole de certification FSSC 22000. Cette documentation en anglais est gratuitement téléchargeable sur le site de la fondation. Composée de 6 parties et différentes annexes, j'ai pu notamment y trouver des détails sur les exigences concernant les nouveaux items de cette certification à savoir la Food Défense et la Food Fraud, le management des allergènes et l'étiquetage des produits.

Enfin, pour ce qui est des grilles relatives à la réglementation générale et spécifique obligatoire s'appliquant à *AfG* et ses produits, j'ai là aussi organisé mes grilles sous le même modèle. J'ai ainsi créé huit grilles pour chacune de mes sources ; les Vademecums, le guide des bonnes pratiques, l'arrêté du 21 décembre 2009, le règlement n°853/2004, le décret n°93-

999, la décision 39 du CTCPA et le code des usages de la charcuterie. La dernière des huit grilles concerne les bonnes pratiques liées au domaine de la production des conserves (la conduite d'autoclave, les contrôles obligatoires des autoclaves, les contrôles sur les lots de conserves etc...) que j'ai construite grâce à une formation de deux jours du CTCPA que j'ai pu suivre au début de mon stage, au sein de l'entreprise, avec certaines autres personnes du service production.

b) Définition des niveaux de classification du respect des exigences

Les différents niveaux de classification pour évaluer le plus fidèlement le respect des exigences que j'ai utilisés dans mes grilles d'état des lieux sont ceux établis par Galata Organisation sur leurs grilles originelles des normes techniques ISO 22002-2 et NTA 8059 que j'ai reprises. J'ai choisi de dupliquer ce système d'évaluation de ce cabinet pour mes propres grilles (ISO 22000 et celles traitant de la réglementation obligatoire) pour obtenir une homogénéité des critères et donc des résultats à la fin mon diagnostic et ainsi facilité leur exploitation et analyse.

Ainsi, j'ai évalué les exigences selon 4 niveaux ; non satisfaisant, déployé partiellement, conforme et optimisé. Au stade et avec cette définition des niveaux, l'appréciation des exigences ne m'a pas posé de problèmes.

2.3- La phase d'investigation

Pour mener cette auto-évaluation, j'ai commencé par la partie terrain qui s'est organisée en deux temps. Le premier temps a débuté dès mes premières semaines d'intégration où j'ai pu commencer à faire et prendre note de mes premières observations qui m'ont ensuite servi pour la phase d'investigation et de remplissage des grilles. J'ai également eu l'occasion de beaucoup échanger avec le personnel et de me rendre compte des premières lacunes et défaillances.

Le deuxième temps de la partie terrain correspond à la phase d'enquête terrain une fois les grilles établies. A ce stade, le diagnostic terrain s'est basé sur les points, plus précis, listés dans mes grilles. Ainsi, cela a donné lieu à des observations plus poussées de l'extérieur et de l'intérieur des locaux, jusque dans les faux plafonds. J'ai aussi procédé à des vérifications sur les étiquettes des produits finis par rapport au règlement INCO, auquel fait appel le référentiel FSSC 22000, à des entretiens individuels avec les responsables de service ou avec certains membres du personnel. J'ai également participé à certaines tâches, comme cela a été le cas pour la collecte des produits de négoce chez leurs fournisseurs proches où j'ai suivi un chauffeur de l'entreprise dans sa collecte, ce qui m'a donné l'occasion de me rendre compte de comment les choses sont faites réellement sur le terrain. Je pense que c'est en partie ce qui m'a permis d'aboutir à un état des lieux pertinent et reflétant pleinement et véritablement de la situation actuellement de l'entreprise.

Ensuite, je suis passée à la partie inspection documentaire qui concerne également un grand nombre d'exigences. Avec l'ordinateur mis à ma disposition, j'avais accès au réseau commun

de l'entreprise et donc au système documentaire qualité et maintenance d'*AfG Foie Gras* grâce auxquels j'ai pu trouver les informations et les documents (procédures, fiches de relevés, plans de contrôle et de suivi etc...), quand ils existaient, nécessaires pour faire mon état des lieux. J'ai aussi eu la chance d'avoir encore, à cette période, la présence de la responsable qualité qui m'a aidée à me familiariser à sa base de données et savoir où chercher. J'ai mis environ un mois et demi pour effectuer ce diagnostic des deux sites de la société *AfG*.

2.4- Rédaction du rapport d'état des lieux

a) La notation

Contrairement aux référentiels IFS ou BRC qui possèdent un système de notation et des modalités de certification clairement définies et bien précises, ce n'est pas tout à fait le cas pour la certification FSSC 22000 pour qui je n'ai trouvé que des informations sur le système de graduation des non-conformités. En effet, une non-conformité critique ne permettrait pas d'obtenir la certification néanmoins une ou plusieurs non-conformités majeures ne remettent pas forcément en jeu la certification, idem pour les mineures. C'est le comité technique de l'organisme certificateur qui évalue le rapport et qui prend la décision (M. Teissier, communication personnelle par courriel, 29 mai 2018). J'ai donc repris cette graduation pour établir mon rapport. Ainsi, j'ai reclassé mes exigences « non satisfaisantes » en :

- non-conformité critique (NC C) : « Constatée quand il y a une conséquence directe sur la sécurité des aliments sans action appropriée de la part de l'organisation est observée pendant l'audit ou lorsque la légalité et/ou l'intégrité de la certification sont en jeu » (Fondation FSSC 22000 2017c)

- ou non-conformité majeure (NC M) : « Emise lorsque la constatation affecte la capacité du système de gestion à atteindre les résultats escomptés » (Fondation FSSC 22000 2017c)

- ou non-conformité mineure (NC m) : « Le résultat de l'observation est non conforme mais ne présente pas de risque pour le consommateur (plans ou procédures absentes ou non pertinents) » (Fondation FSSC 22000 2017c)

La subtilité entre ces graduations n'étant pas toujours évidente pour évaluer certains points, je me suis tournée vers le rapport d'audit « blanc » de Galata et sur les familles d'exigences essentielles de l'ISO 22000, les familles d'exigences fondamentales du BRC et des *KO** (Knock Out) de l'IFS pour pouvoir trancher.

J'ai évidemment aussi un niveau de graduation « conforme (C) » pour les exigences et bonnes pratiques respectées, défini dans le Vademecum comme « une observation conforme qui peut inclure l'existence d'éventuels défauts minimes ».

Pour terminer cette échelle de notation, j'ai voulu ajouter un dernier niveau de notation à mon rapport pour coller au mieux à la réalité, objectif de mon travail d'état des lieux, mais qui

n'existe pas lors d'un véritable audit FSSC 22000 (Groupe SGS 2017). Ce niveau, qui est la notion de « déployé partiellement (DP) », est défini comme une exigence où une « opportunité d'amélioration ou piste de progrès est possible c'est-à-dire que les pratiques pourraient être plus efficaces » (Malaterre 2017). C'est un niveau qui existe notamment dans le Vademecum et que j'ai pu également lire dans une fiche pratique du site Technique de l'Ingénieur sur « Hiérarchiser les constats d'audits » (Malaterre 2017). Ce dernier niveau me paraissait indispensable pour que l'entreprise et moi, dans la suite de mon stage, puissions identifier les améliorations pouvant être apportées, bien que des mesures soient déjà existantes sur le sujet dans l'entreprise.

b) Forme et contenu du rapport

Les normes de certification n'imposent ni la forme ni le contenu du rapport d'audit (Pierron 2016). De ce fait, pour la forme du document, je me suis là aussi appuyée sur celui réalisé et communiqué par M. Teissier pour présenter les résultats de son audit à l'entreprise France Frais Auvergne. Pour ce qui est du contenu, j'ai effectué quelques recherches complémentaires afin de prendre connaissance des informations qui doivent être mises en avant dans ce type de synthèse pour être le plus pertinent.

Ainsi, mes deux rapports, un pour chaque site, se présentent sous la forme d'un dossier Excel contenant trois onglets.

Le premier onglet (**Annexe 10**) fait la synthèse générale du diagnostic avec :

- la date, le référentiel audité, le type d'audit, le nom du responsable qualité et de l'auditeur ;
- les points examinés lors de l'inspection ;
- une synthèse graphique du bilan des écarts révélés par l'état des lieux et
- les points forts et les points à améliorer (Weber 2011).

Le deuxième onglet reprend les définitions de chaque niveau de notation et d'évaluation des exigences et prérequis avec leur source respective.

Enfin, le troisième onglet présente le détail de l'état des lieux. Ce dernier onglet est construit de telle façon que le tableau, en plus de récapituler l'évaluation de chaque libellé des écarts diagnostiqué avec le système de notation choisi, intègre les renseignements d'un plan d'action pour chaque ligne. C'est-à-dire que pour chaque ligne, il peut être renseigné les actions résultantes afin de traiter l'écart, le niveau de priorité des actions (échelle croissante de 1 à 4), son niveau de prise en charge (en interne sur du court terme ou moyen terme, en externe sur du moyen terme avec devis ou sur long terme avec devis), le ou les responsables des actions, le budget ou autres ressources nécessaires, le délai, les critères de réussite et enfin l'état d'avancement. Un extrait de ce troisième onglet des rapports d'état des lieux est présent en **Annexe 11**.

A la fin du tableau, le nombre total d'exigences évaluées et le nombre de NC C, NC M, NC m, DP et C sont comptabilisés.

**Bilan de l'état des lieux pour la certification FSSC 22000
Site AfG**

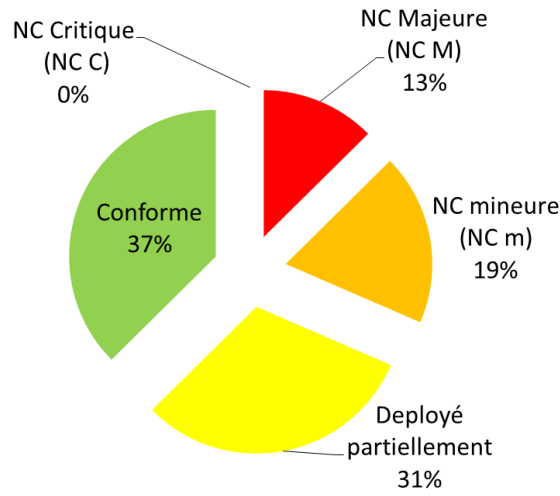


Figure 12 : Exemple du graphique en secteur bilan de la synthèse générale de l'audit d'état des lieux du site AfG

Bilan des écarts pour la certification FSSC 22000 du site AfG pour les différents domaines d'exigences

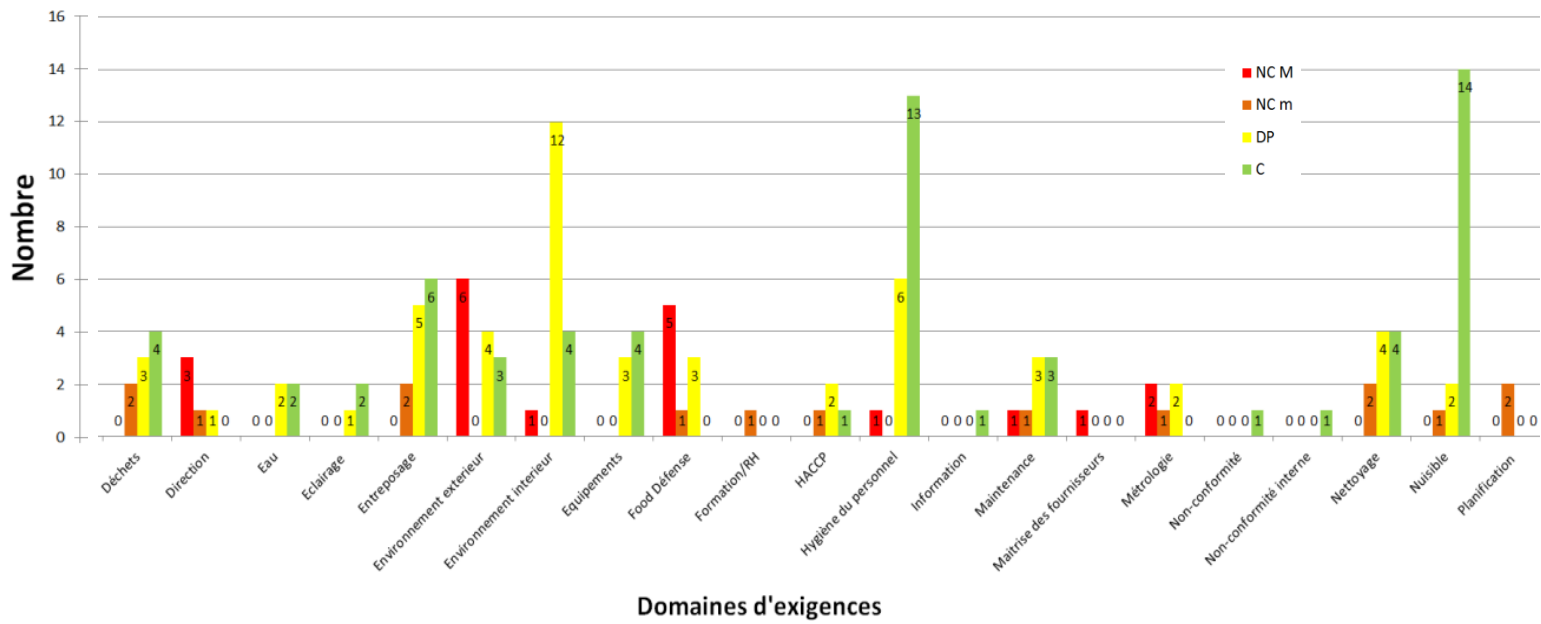


Figure 13 : Extrait de l'historique groupé des résultats de l'état des lieux par domaine d'exigences pour le site AfG

c) Représentation graphique des résultats

Pour représenter visuellement les résultats, j'ai conçu, pour mes deux rapports, deux types de graphique. Le premier est celui présent sur la synthèse générale dans le premier onglet. Il s'agit d'un graphique secteur bilan qui représente le pourcentage respectif de chaque niveau de notation pour le site concerné (figure 12).

Le second est un histogramme groupé qui décrit, pour chaque item abordé par les normes (achats, air, air comprimé, contrôle à réception, eau, déchets etc...), le nombre de NC C, NC M, NC m, DP et C obtenu. Ce schéma permet d'avoir une autre vision des résultats, de mieux visualiser les domaines dans lesquels l'entreprise a le plus de lacunes et ainsi dégager les points forts et points faibles de la société. Une partie de ce graphique est présente en figure 13.

III- Résultats de l'état des lieux de certification

3.1- Résultats de l'auto-évaluation interne de l'entreprise

Pour le diagnostic, j'ai pu examiner et évaluer tout le programme en totalité, c'est-à-dire l'ensemble des exigences de la norme ISO 22000 et l'ensemble des prérequis des normes sectorielles ISO/TS 22002-1 et NTA 8059, soit 222 exigences.

Pour le site La Table, qui est le site secondaire, l'évaluation s'est faite sur seulement les prérequis des normes sectorielles soit 178 exigences puisque les exigences de la norme ISO 22000 sont des impératifs génériques concernant la direction et le management que j'ai évalué et comptabilisé uniquement sur le site AfG qui est le site principal où se trouve le pôle administratif et décisionnel.

Sur le site AfG, l'état des lieux a donné les résultats de la figure 14 et la figure 15 (au verso) donne les résultats du deuxième site, La Table.

Les points forts retenus pour les deux sites sont la forte implication de la direction dans ce projet de certification, la maîtrise des CCP, la gestion des nuisibles et la traçabilité de l'activité production.

Les points à améliorer communs aux deux sites concernent l'entretien des locaux et des extérieurs, la vétusté de certains équipements ou matériels, le contrôle à réception et l'analyse Food Défense qui sont inexistantes, le manque de formalisation de certaines pratiques et l'analyse HACCP qui doit être mise à jour, simplifiée et revue en matière de cohérence. Pour ce qui est des points faibles relatifs à la norme ISO 22000, qui sont donc traités dans le rapport du site AfG, la politique achat (cahiers des charges, évaluation des fournisseurs, contractualisation des achats, processus de sélection des fournisseurs etc...) en fait partie tout comme la partie pilotage en lien avec la définition des objectifs de l'entreprise, de la politique qualité et de ses indicateurs, des responsabilités, de la mise en place de revues de direction etc...

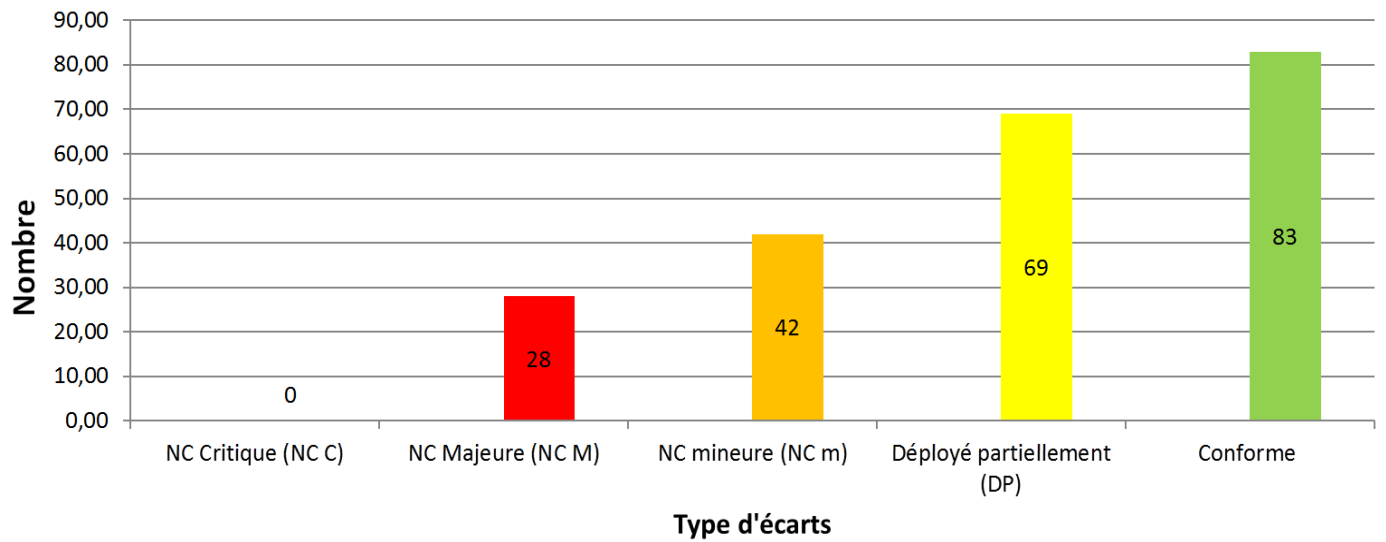


Figure 14 : Résultat de l'état des lieux du site AfG

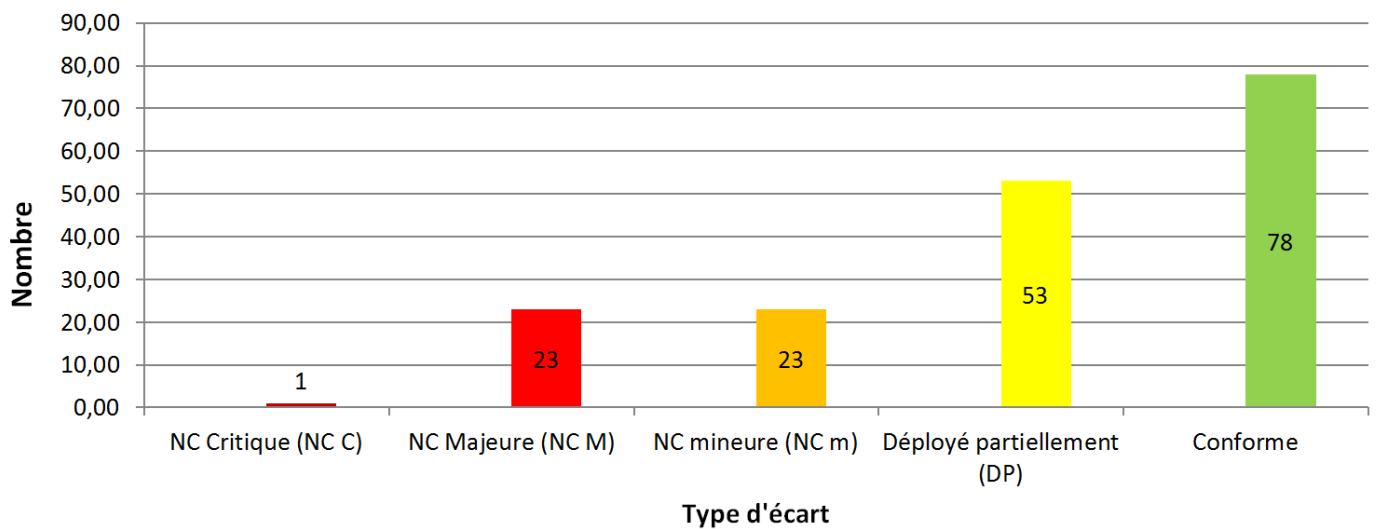


Figure 15 : Résultat de l'état des lieux du site La Table

3.2- Discussion

Pour discuter de ces résultats, il faut bien noter premièrement que cela reste mon évaluation personnelle et qu'elle peut paraître subjective notamment pour l'attribution des niveaux NC C, NC M, NC m et DP. En effet, je n'ai pas l'expérience et le recul d'un auditeur professionnel qui est spécifiquement formé aux référentiels qu'il évalue. Néanmoins, ce n'est pas véritablement le nombre d'exigences non conformes ou la proportion de tel ou tel niveau qui est la finalité de l'étude à ce stade de la démarche de certification mais plutôt d'avoir méthodiquement identifié et pointé de façon détaillée les défaillances et lacunes de l'entreprise et de donner une bonne vision d'ensemble sur la situation actuelle. Si l'entreprise souhaite obtenir un résultat plus indicatif, elle devra faire appel à un organisme certificateur qui pourra lui proposer de réaliser un audit « blanc » comme j'ai pu en être témoin lors de mon PCI.

De plus, je n'ai pas exactement respecté les niveaux de notation d'un audit officiel de certification FSSC 22000 puisque j'ai ajouté la catégorie « Déployé partiellement ». J'ai également inséré dans le troisième onglet de mon rapport d'état des lieux certaines exigences ou bonnes pratiques tirées par exemple du Vademecum qui me semblaient importantes et qui n'étaient pas appliquées dans l'entreprise, comme par exemple la nécessité d'établir un plan de nettoyage des extérieurs ou la réalisation de plan de chargement des autoclaves, mais qui rigoureusement ne devraient pas être comptabilisées pour la certification.

Deuxièmement, comme je l'énoncerai également dans la partie prise de recul sur le stage et difficultés rencontrées, la plupart des exigences donnent des indications sur les résultats à obtenir mais pas ou peu sur les moyens à mettre en place pour y parvenir. Ainsi, la formulation des écarts est parfois délicate car peut dépendre de l'interprétation et de la compréhension que j'ai eu du texte.

Enfin, il est aussi possible que je sois passée à côté de certains éléments au cours de mon inspection malgré l'exhaustivité de mes grilles.

Partie 4 : PRIORISATION, PLANIFICATION ET REALISATION DES ACTIONS

I- Organisation de la démarche

1.1- Choix des priorités et élaboration du plan d'action correspondant

Ce travail s'est fait en collaboration avec M. Quatrefages, le directeur opérationnel, au cours de deux réunions qui se sont déroulées après celle de présentation des résultats de l'audit avec Mme Laur. Le choix de la direction a été de débiter par le traitement des non-conformités les plus importantes donc par les non-conformités critiques, si existantes, et majeures.

Ainsi, au cours de ces deux réunions hebdomadaires, nous avons passé chaque non-conformité majeure en revue et décidé, pour chacune d'elles, quelles étaient les solutions

envisageables et les actions résultantes. C'est à ce stade que nous avons ensemble défini le niveau de priorité de chaque non-conformité majeure par rapport aux autres, grâce à une échelle croissante numérotée de 1 à 4, et quel serait leur niveau de prise en charge, c'est-à-dire, déterminer si l'action pourra être menée en interne ou si elle nécessite l'intervention de prestataires avec devis et qui engendrerai des délais de réalisation plus long. C'est aussi à cette occasion que nous avons déterminé les responsables des actions avec les délais accordés.

Ce plan d'action pour les non-conformités critiques et majeures ainsi créé a été directement établi sur le rapport bilan de l'état des lieux, dans la grille constituant le troisième onglet du diagnostic.

Actuellement, ce plan d'action n'a pas encore été communiqué dans l'entreprise. La direction souhaite tout d'abord commencer par annoncer et présenter à l'ensemble du personnel de l'entreprise les changements à venir en lien avec la nouvelle organisation qui va faire suite au départ à la retraite de M. Douls et à la nouvelle place d'UNICOR. La direction veut également pouvoir communiquer sur ce projet de certification et ses aspects stratégiques. Ainsi, les actions dont les responsables étaient autres que M. Quatrefages et moi-même n'ont pas débuté.

1.2- Hiérarchisation des actions sous ma responsabilité

Afin d'organiser mes deux derniers mois de stage, j'ai créé de mon côté, ma propre grille de priorisation et de hiérarchisation des actions dont j'étais responsable. Cette liste regroupe à la fois certaines actions du plan traitant les non-conformités critiques et majeures, construit avec M. Quatrefages, et celles que j'ai ajoutées et qui font partie des actions évaluées comme non-conformité mineure ou « déployé partiellement ». J'ai sélectionné ces actions secondaires sur deux conditions. La première est que l'action doit concerner uniquement le service qualité et la deuxième est que j'ai jugé l'action réalisable dans le temps qui m'est imparti et facilement valorisable dans mon mémoire.

Une fois toutes ces actions répertoriées dans mon tableau, j'ai défini 4 critères de notation qui me semblaient pertinents pour m'aider à organiser la chronologie de traitement de celles-ci. Une fois les points de chaque critère additionnés, cela donne une note finale pour chaque action. Plus la note est élevée plus l'action remonte dans la liste. Ainsi, ces notes classées dans l'ordre décroissant donnent l'ordre de priorité de réalisation des actions. Le premier critère est le degré de non-conformité (1=C, 2=DP, 3=NC m, 4=NC M et 5 =NC C). Le deuxième concerne l'urgence de l'action (échelle croissante de 1 à 3) et le troisième critère évalue la facilité de réalisation (échelle de 1 à 3 avec 3 la note correspondant au niveau difficile). Enfin, le dernier critère ajoute la notion de temps de réalisation estimé pour la tâche avec là aussi une échelle croissante de 1 à 3. Ce tableau se compose de 38 lignes. A ce tableau et comme pour la construction des deux grilles bilans des rapports d'état des lieux, j'ai également ajouté une colonne « état d'avancement » et commentaire pour pouvoir préciser certains éléments lorsque l'action est en cours. L'état d'avancement est associé à un

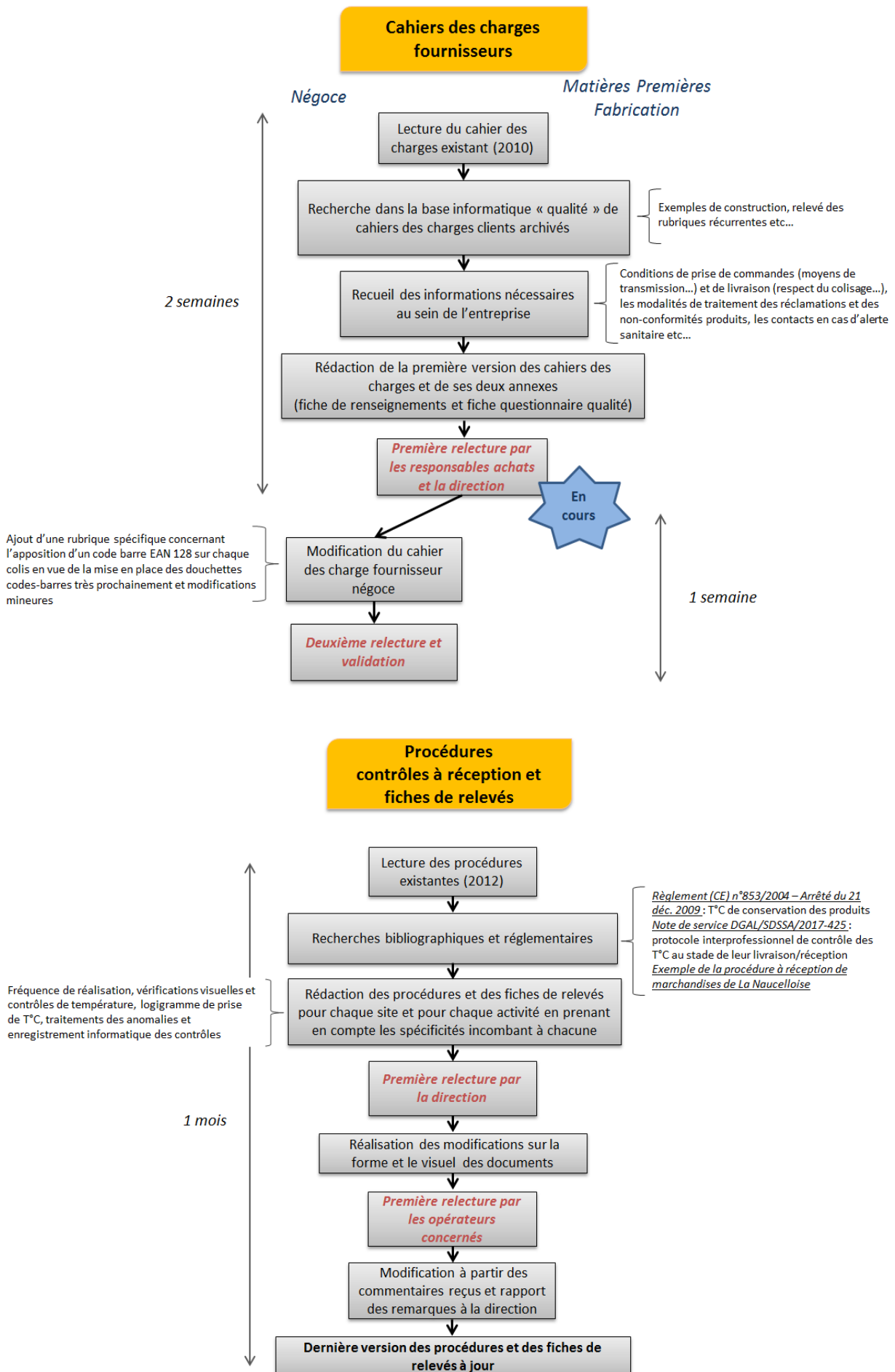


Figure 16 : Schémas synthétiques des étapes d'élaboration des livrables cahiers des charges fournisseurs et procédures contrôles à réception

code couleur qui met en évidence les actions réalisées et en cours par rapport à celle non traitées. Cet outil de priorisation de mes actions est présent en **Annexe 12**.

II- Concrétisation de certaines actions

2.1- En lien avec le système documentaire

En ce qui concerne la partie système documentaire, j'ai travaillé sur plusieurs dossiers différents parmi ceux qui étaient de ma responsabilité. Les dossiers les plus importants sur lesquels je me suis penchée durant la dernière phase de mon stage ont été ceux relatifs à l'absence de cahiers des charges fournisseurs et le dossier du contrôle à réception.

Concernant le dossier d'établissement de cahiers des charges fournisseurs, l'idée que j'ai proposée a été d'établir deux cahiers des charges généraux, un pour les fournisseurs de matières premières destinées à la fabrication et un pour les fournisseurs de l'activité négoce. Le cahier des charges fournisseurs matières premières fabrication sera complété par des fiches techniques regroupant les caractéristiques physiques et critères qualités souhaités par l'entreprise pour chaque type de matières premières. Ces fiches seront conçues en collaboration avec les services achats et production. J'étais donc responsable uniquement de la rédaction des cahiers des charges généraux. Actuellement, le cahier des charges fournisseurs négoce, après plusieurs relectures et modifications apportées, a été validé par la direction ainsi que par le responsable achats négoce. Il devrait être diffusé à partir de mi-septembre. Le cahier des charges fournisseurs matières premières est lui en cours de première relecture par le responsable achats matières premières.

Le deuxième dossier que j'ai abordé est l'item du contrôle à réception. L'état des lieux a montré qu'il était défaillant dans la mesure où celui-ci est incomplet voire non réalisé pour certains arrivages. Face à cette non-conformité majeure et avec la sollicitation de la direction, j'ai rédigé et créé des fiches de relevés et des procédures conformes à la réglementation et à la norme tout en essayant de l'adapter aux activités de l'entreprise et à leur fonctionnement. Théoriquement la forme et le contenu des procédures ont été validés par les services concernés et la direction, néanmoins je me suis confrontée à des soucis de mise en application dans la configuration actuelle dans laquelle se trouve l'entreprise. En effet, cette impossibilité ponctuelle provient du fait que personne dans l'entreprise n'est dans la possibilité d'assurer ces contrôles en plus de son poste actuel. En cause, l'ampleur de la tâche, notamment pour l'activité négoce à cause des volumes, de la diversité des produits et du rythme à tenir pour livrer les commandes, d'autant plus que les arrivages s'étalent sur toute la journée de 5h à 16h. Ayant fait remonter, auprès de la direction, cette non-conformité ainsi que la complexité de la situation concernant la mise en place de ces contrôles à réception avec l'organisation actuelle, l'entreprise est à ce jour en train d'étudier la solution de créer un nouveau poste pour cette tâche.

Les différentes étapes de construction de ces livrables sont schématisées synthétiquement en figure 16.

La responsabilité des actions résultantes des non-conformités relatives à l'étude HACCP et à

la Food Défense et Food Fraud a été déléguée à la nouvelle responsable qualité lors de l'élaboration du plan d'action avec M. Quatrefages.

Parmi les dossiers secondaires, j'ai travaillé sur l'obtention des agréments et des certificats d'aptitudes des intervenants extérieurs auprès des sociétés prestataires de l'entreprise et j'ai aussi mis à jour certains documents comme la procédure bris de verre et plastique dur. Les bases de cette procédure étaient déjà existantes mais, du fait de l'absence de certains équipements, elle n'était pas effective et correcte par rapport aux exigences de la norme. Pour ce qui est des mises à jour, je me suis aussi occupée du plan de maintenance des équipements intérieurs en collaboration avec ce service afin de reprendre clairement ce qui était fait ou non, comment, par qui et à quelle fréquence pour les deux sites. J'ai également repris le livret d'accueil qui était obsolète concernant l'historique et l'organigramme de l'entreprise. J'ai enrichi son contenu avec des informations sur le règlement intérieur, la convention collective à laquelle les salariés sont rattachés, la localisation du coin fumeur, les délégués du personnel, les modalités d'accès aux sites, les moyens de communication, la marche à suivre en cas d'urgence, les règles relatives aux vestiaires etc...

Enfin, en complément de la grille bilan des écarts contenue dans le rapport de diagnostic, j'ai dû, pour certains items qui le nécessitaient, créer la trame de plans d'action détaillés. En effet, certaines exigences pouvaient correspondre à plusieurs écarts qui auront besoin d'être traités indépendamment des uns des autres en termes de responsabilité, délais, budget et priorité comme ce fut le cas notamment pour les items « environnement intérieur », « environnement extérieur » et « métrologie ». Un extrait de ces plans détaillés est présenté en **Annexe 13**.

2.2- Menées sur le terrain

Pour ce qui sont des mesures mises en place concrètement sur le terrain je vais distinguer les actions qui ont été menées de mon initiative et les projets menés généralement par l'entreprise.

Ainsi, durant ma période de stage, l'entreprise a investi plus de 27 000 euros afin de changer tous les évaporateurs du site AfG et d'installer un système d'alarme pour les chambres froides réfrigérées positives et négatives et le local baratte sur le site de La Table. La direction, avec le service maintenance, travaille aussi actuellement sur l'élaboration d'un contrat avec leur prestataire froid VGM, comme préconisé par la norme, afin d'obtenir des interventions préventives et de meilleurs délais d'intervention sur les éventuelles actions correctives urgentes.

Pour ma part, j'ai aussi réussi à concrétiser l'ajout d'analyses biannuelles du niveau de chlore de l'eau des sites avec le laboratoire départemental de l'Aveyron. Lors de la mise à jour du plan de maintenance, j'ai fait planifier et réaliser, pour la première fois, le nettoyage des filtres à air qui seront désormais faits semestriellement par le service maintenance de l'entreprise. J'ai aussi travaillé pendant quelques jours sur la création d'un support de formation sur les allergènes ainsi qu'un quiz d'évaluation destinés au personnel de production et de préparation commandes. Formé son personnel sur les allergènes est clairement exigé

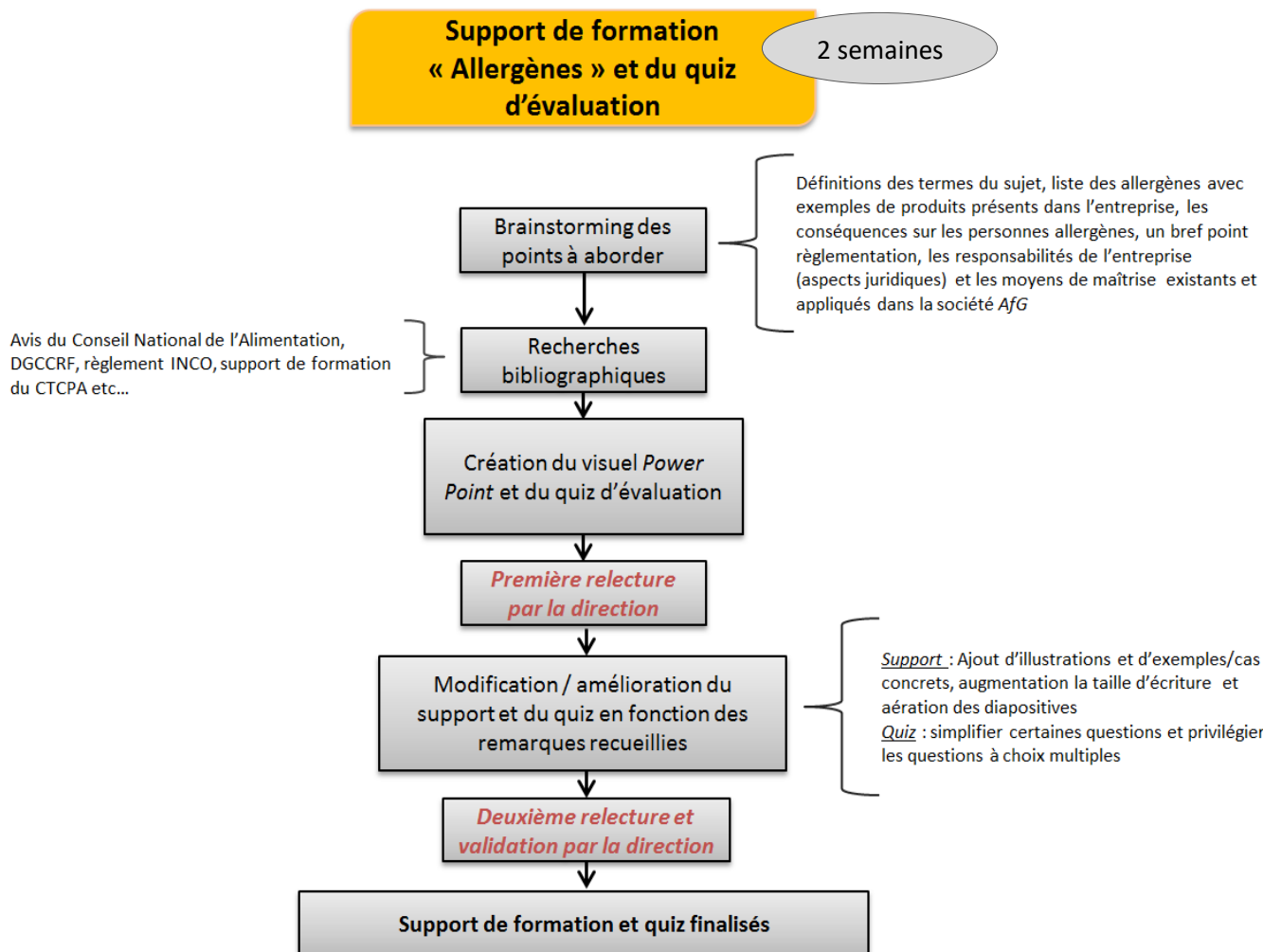


Figure 17 : Schéma de la méthodologie suivie pour la création du support et du quiz d'évaluation de la formation « Allergènes »

dans la norme FSSC 22000. La méthodologie suivie pour la création du support et du quiz est schématisée en figure 17. A la date de la rédaction de ce mémoire, je n'ai pas encore dispensé la formation au personnel mais celle-ci est prévue début septembre et s'échelonne sur plusieurs jours. En effet, je l'organiserai par effectif réduit afin de ne pas perturber le fonctionnement des activités au sein de l'entreprise.

Sur le terrain, j'ai aussi beaucoup travaillé sur le projet du tri des déchets recyclables et du papier. L'entreprise ne fait actuellement pas le tri du papier et en ce qui concerne le tri des déchets recyclables, malgré la présence de conteneurs jaunes à l'extérieur, le tri n'est pas fait en amont dans les locaux. J'ai donc œuvré à la mise en place de ces tris. Pour cela j'ai collaboré avec Rodez Agglomération qui s'est déplacé sur site pour l'identification des déchets recyclables, la planification des collectes et la fourniture des conteneurs extérieurs. J'ai aussi procédé à une analyse des besoins matériels nécessaires à ces tris au sein des locaux. Tout ceci a abouti à la rédaction de la présentation du projet afin de le communiquer aux équipes et à la direction pour validation et amélioration si besoin (**Annexe 14**). S'en est suivie la recherche de fournisseurs et demande de devis. A ce jour, les conteneurs extérieurs de Rodez Agglomération ont été livrés, pour ce qui est du matériel intérieur (poubelles, poubelles inox, sacs jaunes ...) les devis sont en cours de signature. En attendant, j'ai préparé la signalétique qui sera apposée sur les poubelles.

Enfin, j'ai également fait faire de nombreux autres devis pour divers dossiers comme pour la mise aux normes des casiers des vestiaires, pour des armoires de sureté afin de stocker les produits inflammables, des distributeurs universels de charlottes, sur-chaussures, blouses jetables et protèges barbe pour équiper certains accès des sites, pour les équipements nécessaires à la procédure bris de verre et plastique dur (pelles et poubelles spécifiques) etc...

Concernant la perception face aux actions déployées sur le terrain par les équipes de l'entreprise, celle-ci pouvait varier en fonction des personnes et des services. En effet, j'ai distingué plusieurs profils dans l'entreprise ; les personnes enthousiastes et optimistes aux changements, qui sont minoritaires, les individus plus réticents, méfiants et résignés face à la situation actuelle, qui concerne la majorité du personnel et les indifférents, malgré le fait que tous soient conscients des défaillances de l'entreprise.

Pour donner un exemple, au sujet du projet du tri des déchets recyclables et papiers, j'ai eu des perceptions diverses. Côté bureau et administration, le projet a été bien accueilli par tous comme étant une bonne initiative. Côté production et préparation commandes, il y a eu quelques réticences de la part de certaines personnes qui ont perçu cela comme une contrainte supplémentaire (poubelles en plus, encombrement supplémentaire des espaces...). Néanmoins, globalement les équipes ont été tout de même très conciliantes.

Partie 5 : BILAN DE LA MISSION

I- Initiation d'une démarche de certification pour AfG

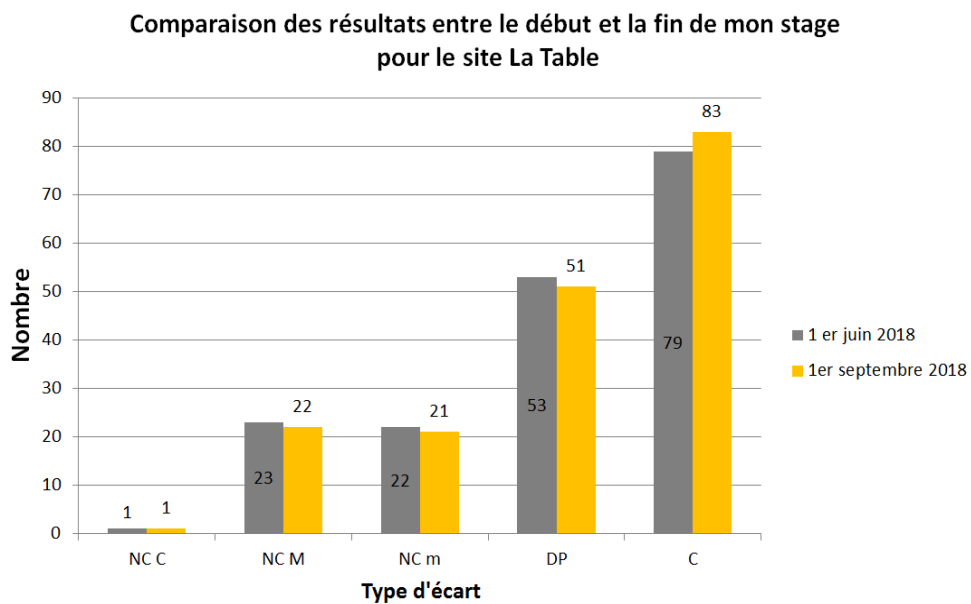
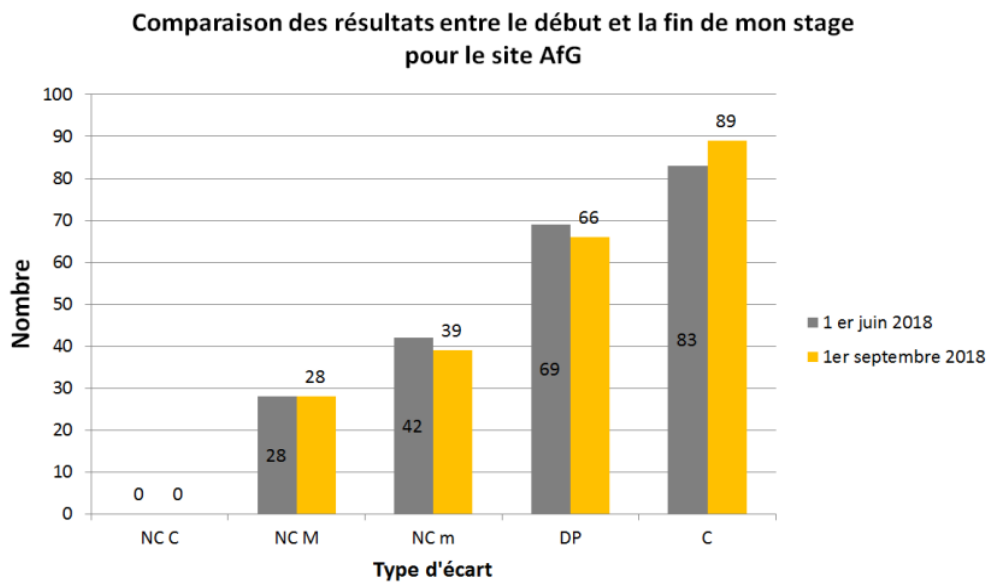


Figure 18 : Bilan et comparaison des résultats des états des lieux des deux sites de la société AfG entre le début et la fin de mon stage

Pour faire le bilan à l'issue de ces 6 mois de stage et mesurer le travail réalisé, j'ai comparé les résultats de l'état des lieux initial avec ceux de la situation actuelle, à la fin de mon stage. La démarche de certification est à ses débuts mais je comptabilise en cette fin de stage 24 actions « en cours » et 7 « réalisées » pour le site AfG et 19 « en cours » et 5 « réalisées » pour le site La Table. Par ailleurs, il faut bien noter que beaucoup d'actions « réalisées » et « en cours » sur le site AfG correspondent aux mêmes actions « en cours » et « réalisées » que sur le site La Table. En termes de nombre d'exigences NC C, NC M, NC m, DP et C, je note là aussi une évolution positive entre le début et la fin de mon stage. La figure 18 représente graphiquement la comparaison de ces résultats et cette évolution.

Concernant le bilan de la liste des actions qui avaient été planifiées sous ma responsabilité pour les trois derniers mois de stage, j'ai réussi à travailler sur 21 projets ou actions différentes sur les 37 initialement programmées. Onze de ces actions ont été réalisées et douze sont en cours de réalisation dont quatre qui devraient être finalisées durant les dernières semaines de stage. Le tableau 2 (au verso) fait le bilan synthétique de ces actions. L'intégralité du tableau de priorisation ainsi que l'état d'avancement respectif des actions est consultable en **Annexe 12**.

J'ai également créé et alimenté, tout le long de mon stage, le dossier FSSC 22000. Celui-ci contient divers éléments. Premièrement, il comporte le document de synthèse de présentation de la norme FSSC 22000, établi à partir de mes recherches bibliographiques en début de stage et tous les comptes rendus des réunions hebdomadaires avec M. Quatrefages depuis le 1^{er} juin. Il comprend également les comptes rendus des rendez-vous ou appels téléphoniques avec les prestataires extérieurs contactés, les devis, les états des lieux détaillés de certains items, l'état des lieux sur la gestion des températures et le nettoyage et désinfection des fourgons et enfin les deux rapports d'état des lieux.

Concernant le budget global pour l'entreprise, celui-ci est estimé jusqu'à présent à 33 622,81 euros pour les actions déjà réalisées et celles envisagées que j'ai pu évaluer. Le détail du budget est présent dans le tableau 3 (en vis-à-vis de la page 35). Mais un grand nombre d'autres dépenses est à prévoir pour atteindre l'objectif de la certification et pour mener à bien les autres projets que je n'ai pas pu traiter dans le temps de ma période de stage, sans compter le coût de l'audit officiel qui peut varier entre 2 000 € et 5 000 € en fonction des tarifs de chaque organisme certificateur et de la durée de l'audit.

Mon stage a aussi eu le mérite de rendre le projet plus concret pour la direction et d'engager une réelle optique d'amélioration dans l'entreprise. Mon travail et ma participation ont également permis d'apporter un regard et un point de vue extérieur et nouveau sur l'entreprise et ses pratiques, de rendre compte du niveau d'exigence de la certification, de l'écart existant et de la marge de progression envisageable sur différents points.

Tableau 2 : Bilan des actions réalisées et en cours de réalisation

Actions réalisées	Actions en cours	Etat d'avancement	Actions avec réalisation prévue courant septembre
<p>-Mise à jour du plan de maintenance</p> <p>-Obtention des certificats d'aptitude des intervenants de l'entreprise prestataire pour la gestion des nuisibles</p> <p>-Devis établi concernant la mise aux normes des casiers des vestiaires sur les 2 sites</p> <p>-Obtention de l'agrément du prestataire s'occupant de l'enlèvement et de la destruction de nos déchets</p> <p>-Identification de l'usage prévu de toutes les poubelles intérieures</p> <p>-Mise en place d'analyses biennuelles du chlore des eaux</p> <p>-Mise à jour et enrichissement du contenu du livret d'accueil</p> <p>-Construction de trois plans d'action détaillés concernant les items métrologie, environnement intérieur et extérieur</p> <p>-Réalisation d'états des lieux détaillés et formalisés sur les fluides frigorigènes utilisés dans l'entreprise et sur le nettoyage et désinfection des fourgons et le respect de la chaîne du froid du chargement de la marchandise à la livraison</p>	<p>Mettre en place les contrôles à réception</p>	<p>Procédures et fiches de relevés créées En cours de validation par le personnel</p>	<p>-Donner une formation sur les allergènes au personnel</p> <p>-Mise en place du tri des déchets recyclables et du papier dans l'entreprise</p> <p>-Installation de distributeurs universels pour les équipements (charlottes, blouses jetables etc...) au niveau du quai réception et expédition négoce</p> <p>-Achat du matériel manquant pour le verre (pelles spécifiques et poubelles) et mise à jour de la procédure bris de verre et plastique dur</p>
	<p>Création des cahiers des charges fournisseurs négoce et matières premières</p>	<p>Cahier des charges fournisseurs négoce validé et diffusion prévue mi-septembre 1^{ère} version du cahier des charges matières premières en cours de relecture par le responsable achats</p>	
	<p>Mise aux normes du stockage des produits inflammables</p>	<p>Devis pour les armoires de sureté réalisé</p>	
	<p>Maîtrise de la qualité de l'air</p>	<p>Renseignement et rendez-vous sur site prévu début septembre avec le laboratoire prestataire</p>	
	<p>Identification de tous les contenants de produits chimiques et de nettoyage</p>	<p>Demande à la société de nettoyage d'identifier leurs bidons de produits de nettoyage</p>	
	<p>Création d'un registre de formations internes et de quizz pour chacune de ces formations</p>	<p>Registre crée</p>	

Source : Tableau personnel

II- Un chemin encore long pour l'obtention de la certification

2.1- Constat de la situation actuelle

En plus des nombreux écarts relatifs au management, aux méthodes de travail et à la documentation, les plus grosses lacunes, qui vont aussi demander le plus d'investissement pour obtenir la certification, se situent au niveau des structures en elle-même et à leurs équipements. En effet, les bâtiments, le matériel et les installations sont pour la plupart d'origine et ont plus de 20 ans. Certains ne sont plus aux normes en matière de sécurité ou d'environnement. Les espaces ne sont aussi pas toujours adaptés à ce type d'activité, comme c'est le cas du site de La Table qui était initialement une cuisine centrale, et aux volumes actuels des activités. Les espaces sont limités, notamment pour le stockage et l'activité de négoce, les flux ne sont pas optimisés et la marche en avant difficile à respecter. De gros travaux de rajeunissement et d'agencement sont nécessaires et le manque d'investissement passé sur ces points freine quelque peu la démarche de certification aujourd'hui. Concernant l'équipe d'AfG, j'ai ressenti une certaine résignation, réticence, voire de la mauvaise volonté de la part de certains membres du personnel avec une certaine ancienneté qui perçoivent les améliorations et évolutions comme des choses compliquées et impossibles à appliquer dans l'entreprise et qui, de ce fait, ne croient pas au changement.

2.2- Préconisations et perspectives

Le diagnostic réalisé grâce à mes observations et mon état des lieux a montré que la plupart des non-conformités (environ 80%) concernent plus ou moins l'organisation actuelle des activités et les locaux et équipements de l'entreprise.

En effet, pour donner des exemples :

- Le contrôle à réception des marchandises pour l'activité négoce n'est pas effectif du fait de l'incompatibilité entre les volumes reçus, les horaires d'arrivage qui s'étalent sur toute la journée, le rythme de préparation des commandes (la marchandise arrive le matin pour être préparée et livrée dans les heures suivantes) et les effectifs du service
- Les retours clients congelés sont parfois rapportés sur le site AfG ce qui nécessite des transferts internes réguliers au congélateur négoce sur le site La Table
- Les bâtiments et les accès aux toits ou faux plafonds ne sont pas sécurisés
- Le sol, les cloisons, les joints des portes des zones réfrigérées sont abîmés
- L'armoire électrique est non conforme
- L'absence de barrières physiques entre certains espaces
- Le système de ventilation n'est pas optimum : présence de condensation, prise d'air dans le faux plafond
- Les systèmes froids des deux sites sont anciens et tombent régulièrement en panne
- Des fenêtres en verre sans film de protection sont présentes en production
- Les espaces de stockage sont limités et cela empêche parfois la séparation spatiale entre les produits finis et les emballages

Tableau 3 : Bilan du budget actuel pour le compte de la démarche de certification

<i>Budget actuel estimé pour la démarche de certification</i>	
Matériels déchets verre	91 €
Analyses niveau de chlore	85.68 €/an
Distributeurs universels quai négoce	234 €
Casiers vestiaires	1834.60 €
Films de protection fenêtres en verre	1054 €
Pupitre mural quai fabrication	200 €
Armoires de sureté	1900 €
Matériels pour le tri des déchets	1027.15 €
Changement des évaporateurs AfG	26 320 €
Installation du système d'alarme pour les températures à La Table	876.38 €
Total	33 622.81 euros

Source : Tableau personnel

- Il n'y a pas de lieu de stockage dédié et sécurisé pour les produits chimiques et de nettoyage
- Les flux et la marche en avant sont difficilement respectés du fait de l'agencement des locaux etc...

Pour simplifier la mise en conformité de certains de ces aspects et atteindre l'objectif de certification, la séparation juridique et spatiale des deux activités, fabrication et négoce, comme a pu le faire une entreprise aveyronnaise concurrente, est une de mes préconisations. Ceci permettrait de séparer les deux métiers bien différents et de simplifier le management et la logistique actuelle. Par ce moyen, des espaces plus adaptés aux deux activités seraient possibles, l'agencement serait pensé pour respecter la marche en avant et les installations et équipements seraient mis aux normes. Bien évidemment, cela nécessite d'investir dans la construction de nouveaux locaux.

Pour ce qui est des autres types de non-conformités, en lien cette fois avec les méthodes de travail, comme celles relatives aux achats, à la gestion des déchets, aux formations (pas de formation HACCP de l'équipe HACCP, plan de formation restreint...), à la direction (pas de définition des objectifs et indicateurs, absence de revues de direction ...), à l'hygiène du personnel (port des tenues en salle de pause) etc..., je conseille à l'entreprise et à ses équipes de ne pas avoir peur du changement et de la remise en question au service de l'amélioration et de s'adapter aux évolutions, comme c'est déjà le cas pour certains projets en cours (installation d'un échangeur thermique à plaque sur le site AfG et mise en place des douchettes code-barres pour simplifier et faciliter la gestion de la chaîne logistique et des stocks).

Partie 6 : PRISE DE RECUL SUR LE STAGE

I- Les difficultés rencontrées

1.1- Les difficultés liées au contexte de stage et à l'organisation de l'entreprise

La première difficulté à laquelle je me suis heurtée a été la complexité de la structure d'un point de vue fonctionnement et organisation. En effet, l'entreprise possède deux activités et plusieurs sites sur lesquels sont parfois réalisées ces deux activités. Sur les deux sites principaux de la société, qui a été mon périmètre d'étude, l'activité négoce n'est pas clairement séparée de l'activité production. Chaque site est dédié à la production et/ou au négoce d'un type particulier de produit et une partie de leur stock matières premières congelées est stockée en sous-traitance à l'extérieur. Cette disposition entraîne une organisation logistique importante et complexe.

De plus, l'entreprise possède de nombreux clients et circuits de distribution ainsi qu'une grande diversité de produits tant en négoce qu'en produit maison ce qui n'a pas rendu facile mon adaptation et mon appréhension de l'entreprise.

De plus, s'agissant d'une PME, l'organisation interne des postes et des responsabilités est différente de celle d'entreprises de taille plus importante auxquelles j'ai été plus habituée dans mes stages et projets antérieurs. Effectivement, le rôle de chacun dans l'entreprise n'est pas toujours bien clairement défini ni forcément cohérent ce qui rend difficile la compréhension de certains processus. En effet, par exemple, au sein de l'entreprise, les achats, notamment relatifs au service qualité (charlottes, protèges-barbe etc...), sont faits par le responsable achat matières premières et l'ensemble des litiges clients, même ceux de nature commerciale, sont traités par le responsable qualité.

Les autres difficultés ont été liées au contexte particulier dans lequel j'ai effectué mon stage. En effet, le départ de mon maître de stage, la responsable qualité, qui était la seule personne s'occupant du domaine qualité dans l'entreprise, m'a privé de référent dans ce domaine. Je n'ai pas pu avoir de conseils et avis d'une personne ayant de l'expérience et des compétences dans le secteur de la qualité, l'hygiène, la sécurité et l'environnement au moment de l'application de certaines exigences pour la fin de mon stage.

Néanmoins, grâce à cette situation, j'ai dû prendre davantage de responsabilités ce qui m'a permis de prendre conscience du niveau de responsabilité et d'autonomie que nécessite le poste d'ingénieur qualité au sein d'une entreprise agroalimentaire.

J'ai aussi été confrontée à une autre difficulté pour la signature des devis, souvent conséquent, et cela pour plusieurs raisons. La première est que les changements structurels au niveau de la direction et l'augmentation des parts d'UNICOR dans la société *AfG Foie Gras* ont rendu les procédures achats plus complexes. De plus, l'année comptable et la réalisation des comptes annuels se clôturant en septembre, certains devis sont reportés à la prochaine année comptable début octobre. Ceci a pu me freiner dans la concrétisation de certaines actions ou projet qui n'ont pas pu aboutir en ma présence ou m'a ralenti dans les délais de réalisation.

1.2- Les difficultés liées au temps et au respect des délais prévus

En relation avec le paragraphe précédent, j'ai également eu quelquefois du mal à gérer équitablement la répartition de mon temps entre mes tâches et responsabilités en tant que remplaçante temporaire de la responsable qualité et celles pour les besoins de mes missions de stage. Il arrivait souvent que des imprévus d'ordre qualité empiètent sur mon temps prévu pour mon sujet de stage ce qui a de ce fait impacté mes résultats et notamment les réalisations concrètes que j'ai réellement pu faire suite au rendu de mon rapport d'état des lieux des deux sites de Luc-La-Primaube.

Pour mener mon diagnostic et mes entretiens, le manque de disponibilité de certaines personnes a aussi parfois entraîné du retard dans la conduite de mon état des lieux. Certains de mes entretiens ont dû être annulés et reconduits.

Enfin, la période estivale a coïncidé avec la phase qui nécessitait impérativement la consultation du personnel et la prise de contact avec divers fournisseurs d'équipements, services ou prestataires extérieurs. Ainsi, les absences de mes interlocuteurs ont retardé mes projets.

1.3- Les difficultés liées au manque d'expérience et à l'interprétation des exigences

J'ai aussi rencontré des difficultés à interpréter certaines exigences et à savoir les conséquences du fait du manque d'expérience. J'ai donc quelquefois eu besoin de me renseigner auprès de professionnels tel que Mme Decanis du CTCPA et M. Teissier de Galata, qui m'ont gentiment apporté les précisions dont j'avais besoin du fait de l'absence d'organisme certificateur accompagnant l'entreprise pour le moment. Par exemple j'ai eu une interrogation concernant l'item « Eau » sur un prérequis qui exige que « lorsque les alimentations en eau sont chlorées, des vérifications garantissent que le niveau de chlore résiduel au point de consommation reste dans les limites indiquées dans les spécifications concernées ». Je voulais savoir si des analyses de chlore sur site devaient être mises en place et planifiées ou s'il pouvait suffire de se procurer les résultats d'analyse d'eau de la commune réalisée par Suez disponible en ligne sur toutsurmoneau.fr. Après consultation de Mme Decanis, celle-ci m'a bien précisé que le terme « au point de consommation » veut bien dire que le contrôle doit être fait par l'entreprise sur site.

II- Les apports du stage

2.1- Professionnels et personnels

Ces 6 mois d'immersion en entreprise m'ont apporté une réelle expérience au poste de qualitatif en entreprise agroalimentaire. Cela m'a d'ailleurs permis d'obtenir un CDI dans une autre entreprise aveyronnaise du secteur agroalimentaire début octobre et de me rendre compte également de l'importance de ce service et de ce poste au sein d'une entreprise. Cette expérience m'a par ailleurs motivé dans mon choix de carrière.

Ce stage m'a aussi donné l'occasion d'élargir mon réseau professionnel (entreprises, contacts ...) et d'enrichir mes connaissances en matière de réglementation et normalisation. Grâce à la formation sur les conserves appertisées et la conduite d'autoclave dispensée par un intervenant extérieur en début de stage, j'ai acquis des connaissances dans ce domaine.

J'ai développé mon vocabulaire technique ainsi qu'une aisance à la prise de contact directe ou téléphonique avec différents types d'interlocuteurs.

J'ai aussi pris conscience lors de la concrétisation des actions sur le terrain, pour les besoins du respect de la norme, de la difficulté d'adapter fidèlement les exigences à la situation de l'entreprise, de faire accepter le changement et de modifier les méthodes et les habitudes de travail.

J'ai constaté également des lenteurs administratives avec les différents prestataires mais aussi au sein de l'entreprise qui compliquent et ralentissent la réalisation des projets.

Personnellement, j'ai gagné en assurance, en autonomie, en confiance en moi et en réactivité face aux imprévus. Du fait de l'absence de responsable qualité durant les quatre derniers mois

de stage, j'ai pris avec aisance des responsabilités dans le traitement de certains évènements (non-conformités internes, rappel de produits, gestion des litiges clients et fournisseurs...). J'ai su gagner en légitimité auprès du personnel, perpétuer la communication entre les différents services et créer des liens autant professionnels qu'affectifs.

2.2- Pour l'entreprise

Mon intégration au sein d'*AfG Foie Gras* lui a apporté dans un premier temps un point de vue extérieur, des idées et propositions nouvelles. Dans un deuxième temps, une dynamique et des résultats concrets. En effet, j'ai constitué un dossier FSSC 22000 qui contient mes travaux qui pourront être consultés et servir de support pour la suite de la démarche de certification.

Par mes investigations, j'ai mis en relation l'entreprise avec de nouveaux prestataires.

CONCLUSION

Afin de conforter ses actuels clients de plus en plus exigeants en ce qui concerne la sécurité sanitaire des produits alimentaires et afin d'accéder à de nouveaux marchés, la société *AfG Foie Gras* a souhaité se lancer dans une démarche de certification de leur système de management de la sécurité des denrées alimentaires. Dans cette optique, ma mission a été de procéder à l'état des lieux des deux sites faisant partie du périmètre de certification et de planifier et participer aux améliorations des défaillances identifiées.

De ce fait, par le biais de ce stage, j'ai tout d'abord réussi à réaliser l'état des lieux de certification FSSC 22000 des sites principaux de la société *AfG Foie Gras*. Ce travail a donné lieu à deux rapports de diagnostics détaillés et à une analyse des écarts par rapport aux exigences qui forment le référentiel. Grâce à ces données et résultats, l'entreprise a aujourd'hui connaissance de sa marge de progression dans chacun de ses services, de ses points forts et points faibles.

À la suite de cette évaluation, j'ai aussi initié un début de démarche de certification en engageant la réalisation de plans d'action et en menant certaines actions comme la création d'un cahier des charges fournisseurs pour l'activité de négoce, la réalisation de devis pour divers projets notamment pour celui de la mise en conformité des casiers des vestiaires, j'ai aussi mené du début à la fin le projet du tri des déchets recyclables et papiers etc...

L'objectif de certification est, selon moi, atteignable du fait notamment de l'implication et la volonté de la nouvelle direction mais aussi grâce aux éventuelles opportunités d'évolution de la société avec la participation de plus en plus forte de la coopérative UNICOR.

Néanmoins, c'est un projet qui va devoir s'inscrire sur le long terme. Cette certification va engager non seulement le service qualité mais l'ensemble des services de l'entreprise et de ses collaborateurs. En effet, cela va nécessiter une forte implication et coopération de chacun des membres de la société. Des investissements et un budget conséquent devront aussi être alloués à ce projet et un profond changement des mentalités et des façons de travailler va devoir s'opérer pour que le projet aboutisse. Il sera également primordial pour la réussite de la mise en place de la norme que la direction et les services supports de l'entreprise informent et communiquent très étroitement avec l'ensemble des équipes des changements à venir que va pouvoir entraîner ce projet. Ceci dans le but également que chacun puisse comprendre les tenants et les aboutissants des modifications qui seront opérées et qui changeront certainement leur façon de travailler au quotidien.

BIBLIOGRAPHIE

- Assemblée générale d'UNICOR. 2018.** *Rapport d'Activité 2017-2018.*
- Boivin, Gérard. 2017.** "Agroalimentaire." *Agroalimentaire* N°372:99–105.
- Bureau Veritas. 2018.** "ISO 22000 : La Révision de La Norme Vient de Paraître." *Bureau Veritas News* 1.
- Camberou, Laurent and Valentine Dignonnet. 2013.** *Web Conférence FSSC 22000 - AFNOR Certification.*
- Christen, Pierre. 2011.** "IFS, BRC, FSSC 22000 : Les Producteurs d'ingrédients s'engagent !" *Revue Process Alimentaire* N°1285:23–24.
- Criton, Vincent. 2013.** "Flux Poussé Ou Flux Tiré ?" Retrieved (<http://logistique-pour-tous.fr/flux-pousse-ou-flux-tire/>).
- emarketing.fr. 2016.** "Stock de Sécurité (Ou Stock Tampon)." Retrieved (<http://www.emarketing.fr/Definitions-Glossaire/Stock-securite-stock-tampon-243250.htm>).
- Fondation FSSC 22000. 2014.** *Brochure Food Safety System Certification 22000.*
- Fondation FSSC 22000. 2017a.** *FOOD SAFETY SYSTEM CERTIFICATION 22000, Part 1: Scheme Overview.*
- Fondation FSSC 22000. 2017b.** *FOOD SAFETY SYSTEM CERTIFICATION 22000 Part 3: Requirements for Certification Process.*
- Fondation FSSC 22000. 2017c.** *Part IV-Annex III: Nonconformity Grading.*
- Groupe AFNOR. 2010.** *Anticiper Les Évolutions de La Normalisation et de La Certification de La Sécurité Des Aliments.* Vol. n°11.
- Groupe AFNOR. 2014.** *Parler Normes Couramment.*
- Groupe SGS. 2017.** "Norme FSSC 22000 Version 4 : Ce Qui Change."
- Groupe UNICOR. 2015a.** "Historique." 1. Retrieved June 20, 2018 (<http://www.groupe-unicor.com/article.php?idrub=2&idsrub=1&idart=7>).
- Groupe UNICOR. 2015b.** "Nos Métiers." 1. Retrieved June 20, 2018 (<http://www.groupe-unicor.com/article.php?idrub=2&idsrub=1&idart=246>).
- Groupe UNICOR. 2015c.** "Notre Mission - Nos Valeurs." 1. Retrieved June 20, 2018 (<http://www.groupe-unicor.com/srubrique.php?idrub=3&idsrub=3>).
- Groupe UNICOR. 2015d.** "Palmipède." 1. Retrieved June 20, 2018 (<http://www.groupe-unicor.com/article.php?idrub=5&idsrub=7&idart=43>).

IFS. 2012. *IFS Food (Alimentaire) Référentiel d'audit de La Qualité et de La Sécurité Des Produits Alimentaires.*

LeBras, Anne. 2018. “La Normes ISO 22000 Version 2018 Attendu En Juin.” *Les Marchés* 390:14.

M. Rivollier (enseignante VetAgro Sup - Campus Agronomique). 2018. *Cours “Référentiels de Management de La Sécurité Des Aliments.”*

Malaterre, Cecile. 2017. “Fiche Pratique Réf.0364 : ‘Hierarchiser Les Constats d’audit.’” *Tehcniques de l’Ingénieur 7.*

Organisation internationale de normalisation. 2017. *Systèmes de Management de La Sécurité Des Denrées Alimentaires - Exigences Pour Tout Organisme Appartenant à La Chaîne Alimentaire (ISO/DIS 22000:2017).*

Petite-entreprise.net. 2018. “Qu’est-Ce Qu’un ERP ? A Quoi Ça Sert Dans l’entreprise ?” Retrieved (<https://www.petite-entreprise.net/P-1421-89-G1-qu-est-ce-qu-un-erp.html>).

Pierron, Carole. 2016. “Fiche Pratique Réf.0351 : ‘Rédiger Un Rapport d’audit Simple et Efficace.’” *Tehcniques de l’Ingénieur 6.*

Portail officiel de la Qualité et de la Performance en France. 2017. “La Qualité Dans Le Secteur de l’Industrie Alimentaire | Qualité Performance.” 1. Retrieved June 15, 2018 (<http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/la-qualite-par-secteurs-d-activite/la-qualite-dans-le-secteur-de-l-industrie>).

La rédaction du Journal du Net. 2018. “Flux Tendu : Définition Simple, Traduction, Synonyme.” Retrieved (<https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198925-flux-tendu-definition/>).

Weber, Pascal. 2011. “Comment Faire Un Rapport d’audit Synthétique et Pertinent En 5 Points !” *Ameliorationcontinue.Fr.*

ANNEXES

<i>Annexe 1 : Fiche de relevés des résultats des prélèvements de surface du mois de mai.....</i>	<i>I</i>
<i>Annexe 2 : Check-list créée pour la formation interne hygiène-sécurité-environnement d'un nouvel intérimaire à la préparation commandes négoce frais.....</i>	<i>II</i>
<i>Annexe 3 : Quiz de validation de formation créé pour la formation interne hygiène-sécurité-environnement préparation commandes négoce frais.....</i>	<i>IV</i>
<i>Annexe 4 : Tableaux de synthèse des résultats d'intervention 2018 du prestataire APN pour le site AfG.....</i>	<i>V</i>
<i>Annexe 5 : Planning d'entretien prérequis ISO TS 22002-1 / NTA 8059 et exigences ISO 22000.....</i>	<i>VII</i>
<i>Annexe 6 : Exemple de compte-rendu des réunions hebdomadaires avec la direction</i>	<i>VIII</i>
<i>Annexe 7 : Extraits des grilles d'inspection pour les PRP des normes techniques ISO/TS 22002-1 et NTA 8059.....</i>	<i>IX</i>
<i>Annexe 8 : Extrait de la grille d'inspection concernant les exigences du projet de la norme ISO 22000 : 2018</i>	<i>XI</i>
<i>Annexe 9 : Extrait du guide d'aide à la mise en place de l'ISO 22000 du CERVIA.....</i>	<i>XII</i>
<i>Annexe 10 : Premier onglet « synthèse » du rapport d'état des lieux du site AfG.....</i>	<i>XIII</i>
<i>Annexe 11 : Extrait du troisième et dernier onglet « détail du diagnostic » du rapport d'état des lieux du site AfG.....</i>	<i>XIV</i>
<i>Annexe 12 : Tableau de priorisation des actions planifiées sous ma responsabilité.....</i>	<i>XV</i>
<i>Annexe 13 : Exemple du plan d'action détaillé de l'item « environnement intérieur » pour le site de La Table</i>	<i>XVII</i>
<i>Annexe 14 : Supports de présentation des projets concernant le tri des déchets recyclables et papiers.....</i>	<i>XVIII</i>

Annexe 1 : Fiche de relevés des résultats des prélèvements de surface du mois de mai

Site : AFG

Date des prélèvements : 30/05/2018 Date de lecture : 01/06/2018

N° prélèvement	Local	Lieu de prélèvement	Flore totale (nb colonies)	Coliformes (nb colonies)
1	Zone cuisson	Thermomètre	0	0
2	Stock matériel	Petit matériel	0	0
3	Zone conditionnement	Petite table de découpe	0	0
4	Zone conditionnement	Sol	0	0
5	Barattes	Rideaux à lanières	0	0
6	Zone sous-vide	Rideaux à lanières	0	0
7	Prépa commandes	Balance Sylvie	0	0
8	Zone conditionnement	Tapis bleu	0	0
9	Prépa commandes	Balance Aurore	1	0
10	Zone cuisson	Marmite « rectangle » droite paroi externe	0	4

Référentiels :

<u>Coliformes</u> :	Absence de colonies
<u>Flore totale</u> :	Aucune colonie = très satisfaisant
	1 à 25 colonies = satisfaisant
	26 à 50 colonies = mauvais
	> 50 colonies = très mauvais

RESULTATS :

<p>GSN : bon nettoyage sols et matériel</p> <p>Coliformes : 100% de conformité</p>		<p>AFG : mauvais nettoyage de l'extérieur des marmites car présence d'entérobactéries</p> <p>Coliformes : 90% de conformité</p>	
--	---	---	---

+ Visa : QUALITE

En cas de résultats non conformes, ouvrir une fiche de non-conformité FR.SQ.06 pour mise en place d'actions correctives.

HYGIENE

- ✓ Lavage des mains à chaque prise de poste, après être allé aux toilettes : lavage au SAS HYGIENE
- ✓ La charlotte doit couvrir entièrement la chevelure
- ✓ Aucuns bijoux saufs alliance tolérée
- ✓ Pas de faux ongles
- ✓ Pas de vernis à ongles
- ✓ Ne pas poser de colis directement au sol : utiliser des roule-bacs ou retourner un bac
- ✓ Ranger les produits immédiatement après lors utilisation
- ✓ Maintenir les portes automatiques et les autres portes fermées afin de maintenir le froid
- ✓ Respecter le rangement des vestiaires
- ✓ L'intérieur des casiers doit être rangé
- ✓ Ne pas sortir avec sa tenue de travail dehors ou en salle de pause
- ✓ Tout produit dessouvidé, cassé, périmé doit être isolé sur l'étagère des retours : NE PAS METTRE AU CLIENT
- ✓ La polaire doit être mise sous la tenue
- ✓ Ne pas poser des produits nus directement sur la balance : mettre du papier alimentaire
- ✓ Ne pas toucher les produits nus à mains nues
- ✓ Les produits nus doivent être emballés dans du papier alimentaire avant d'être mis en carton
- ✓ Ne pas ouvrir les poubelles avec les mains : utiliser la pédale
- ✓ Il est interdit de manger ou boire sur le lieu de travail (négoce/ prépa commande)
- ✓ A la fin de la journée de travail, nettoyer sa balance, ranger son plan de travail et évacuer les cartons par la trappe de la benne

QUALITE

- ✓ Vérifier que la tare est présente lors du pesage des produits maison
- ✓ Vérifier que la balance est bien à 0 quand aucun produit n'est programmé
- ✓ Respect de la traçabilité : si le lot n'est pas informatiquement, ne pas mettre un autre lot, faire un inventaire tournant
- ✓ Allergènes : en cas de contamination du matériel (balances, étagères, cartons...) par un produit contenant des allergènes (œufs coquilles cassés et coulures, plats cuisinés contenant des allergènes qui fuient etc...), nettoyer correctement le matériel et/ou jeter le carton contaminé et se nettoyer les mains avant de toucher d'autres produits
- ✓ Avant de peser un produit vérifier qu'il soit conforme : aspect (couleur et état), sous-vide et état du conditionnement

SECURITE DU TRAVAIL

- ✓ Il est interdit d'utiliser des cutters à lame non rétractable. Nous vous fournissons des cutters à lame rétractables.
- ✓ Suivre les consignes de la fiche conseil sur les ports de charges
- ✓ Ne pas mettre ses mains sur le colis au moment du cerclage

ENVIRONNEMENT

- ✓ Ne pas vider les paniers d'évacuation d'égout dans les égouts : mettre dans la poubelle
- ✓ Eteindre les lumières dans les locaux non utilisés et à chaque pause
- ✓ Maintenir les portes des chambres froides fermées pour limiter la consommation d'électricité

7- En prenant mon poste, je dois me laver les mains :

en haut dans les vestiaires

au SAS hygiène

8- Je peux prendre mon petit déjeuner / café en bas en prépa-commandes ?

OUI

NON

9- Je peux poser des produits nus directement sur la balance ?

OUI

NON

Si non, que dois-je faire ?

.....
.....

10- Est-ce que je peux ouvrir la poubelle avec les mains ?

OUI

NON

11- Lorsque je pars en pause, je dois quitter ma tenue de travail ?

OUI

NON

12- A la fin de ma journée de travail, je dois :

me laver les mains

nettoyer ma balance et mon plan de travail

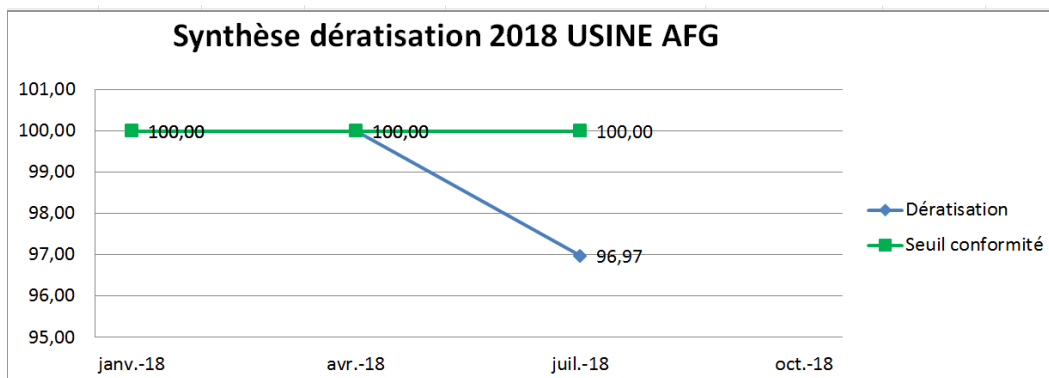
évacuer les déchets cartons par la trappe de la benne

NOTE : .../ 12

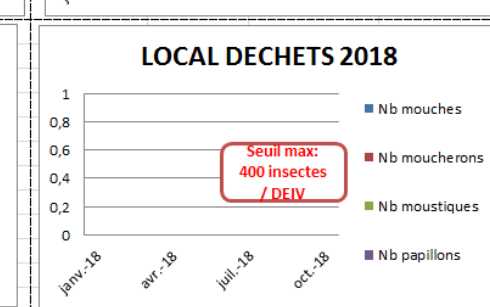
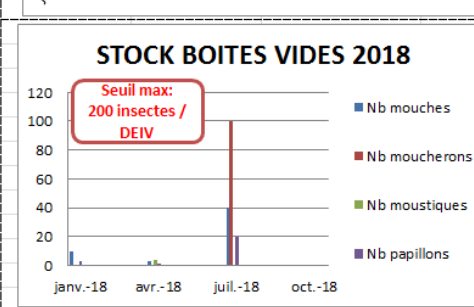
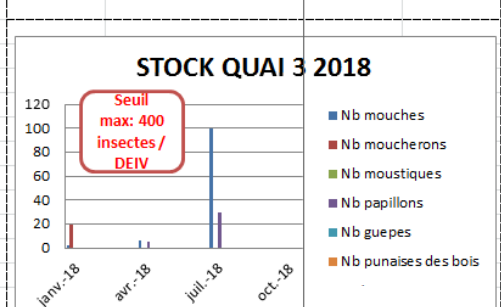
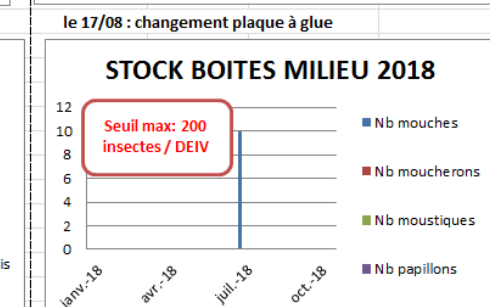
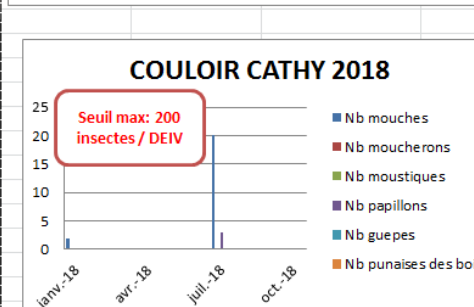
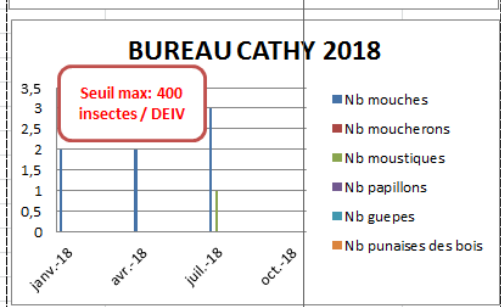
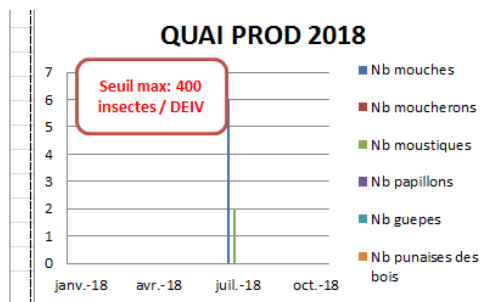
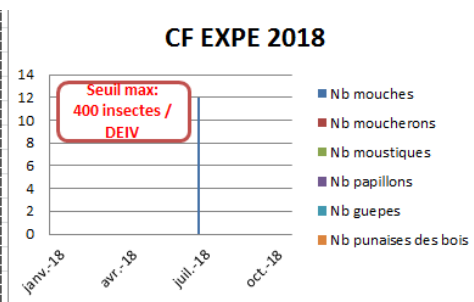
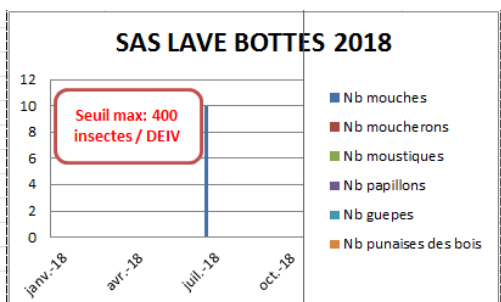
Si note < 9, refaire une formation hygiène

Si note > 10, formation validée

Annexe 4 : Tableaux de synthèse des résultats d'intervention 2018 du prestataire APN pour le site AfG



	Dératisation	Seuil conformité	Non-conformité	Action corrective
janv-18	100,00	100,00		
avr-18	100,00	100,00		
juil-18	96,97	100,00	Consommation piège 28	Réappâtage au Notrac
oct-18				



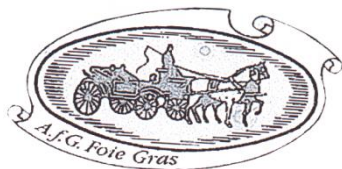
le 11/01: changement plaque à glue
le 17/08 : changement plaque à glue

le 11/01: 1 tube fluo changé

Annexe 5 : Planning d'entretien prérequis ISO TS 22002-1 / NTA 8059 et exigences ISO 22000

Personne	Items			Dates retenues
	AfG	La Table	Règlementation obligatoire	
Mme. LAUR Odile Responsable Qualité	Environnement extérieur et interieur Utilité Eau Produits Chimiques Air comprimé Eclairage Déchets Equipements Température N&D Contamination croisée Nuisible Hygiène du personnel Maintenance Retrait/Rappel Stock/Entreposage Réception/Transport	Environnement extérieur et interieur Utilité Eau Produits Chimiques Air comprimé Eclairage Déchets Equipements Température N&D Contamination croisée Nuisible Hygiène du personnel Maintenance Retrait/Rappel Stock/Entreposage Réception/Transport	Vademecums Arrêté du 21 déc 2009 R (CE) 853/2004 Décret n°93/999 BPH CTCPA Décision 39 CTCPA	Jeudi 3 Mai 14h Vendredi 4 Mai 14h Mardi 8 Mai 14h
M. ROUVERON Vincent Maintenance	Environnement extérieur et interieur Utilité Eau Produits Chimiques Air comprimé Eclairage Equipements Maintenance POI	Environnement extérieur et interieur Utilité Eau Produits Chimiques Air comprimé Eclairage Equipements Maintenance POI	Vademecums BPH CTCPA	Vendredi 19 Avril 10h Lundi 23 Avril 13h30 Lundi 30 Avril 13h30
M. GARRIC J.C Achats Matières Premières Fabrication	Achats Tenues de travail Suivi fournisseurs	Achats Tenues de travail Suivi fournisseurs		Lundi 7 Mai
M. DELAGE B. Achats produits de négoce	Achats Suivi fournisseurs	Achats Suivi fournisseurs		Vendredi 11 Mai 14h00
M. BEQ J.L Responsable Exploitation	Stock/Entreposage Réception Transport	Stock/Entreposage Réception Transport	Vademecums R (CE) 853/2004 Arrêté du 21 déc 2009	Jeudi 3 Mai 11h Vendredi 4 Mai 11h

Annexe 6 : Exemple de compte-rendu des réunions hebdomadaires avec la direction



COMPTE-RENDU DE REUNION

Date : 08/06/18	Destinataires : La direction
Heure du début : 16h30	Heure de fin : 18h30

Objet : Sélection et planification des actions et de leur(s) responsable(s) face aux non-conformités majeures identifiées sur les sites AfG et La Table.

Présents : M. QUATREFAGES (direction) Mme. LO VETERE (stagiaire qualité)	Excusés : /
---	--------------------

Compte-rendu :

- Elaboration d'un plan d'action général pour les non-conformités majeures du site de AfG :
 - Définition des actions à réaliser pour répondre à la situation de non-conformité
 - Définition du/des responsables de chaque action
 - Définition des délais
 - Et du niveau de prise en charge et de priorité de(s) l'action(s)

Prochaine réunion :

Vendredi 15/06/2018

Objet : Sélection et planification des actions et de leur(s) responsable(s) face aux non-conformités majeures identifiées sur le site de La Table.

Point d'avancement sur les actions prévues.

Sélection et planification des actions pouvant être réalisées par Océane concernant les non-conformités mineures et les points « déployés partiellement ».

Annexe 7 : Extraits des grilles d'inspection pour les PRP des normes techniques ISO/TS 22002-1 et NTA 8059

Maitrise des PRP ISO/TS 22002-1 - SITE AFG

Type de PRP	§ ISO/TS 22002-1	PRP	Date :				Moyens mis en place Existants	Remarques	Moyen à mettre à place	
			Evaluation							
			AfG							
			NS	DP	C	Q				
Environnement intérieur	5.7	Les zones d'entreposage sont conçues ou organisées de manière à pouvoir séparer les matières premières, les denrées en cours de traitement et les produits finis.			x		Zones d'entreposage des MP, ingrédients et produits finis sont séparées	A cause du manque de place à certaines périodes, entreposage des produits finis dans la zone de stockage des emballages Présence de pruneaux et poivre dans le stock produits finis		
Environnement intérieur	5.7	Tous les matériaux et produits sont entreposés à distance du sol et avec un espace suffisant entre les matériaux et les murs pour permettre les activités d'inspection et de maîtrise des nuisibles.		x			Matériaux et produits sont entreposés sur palettes ou racks	Les palettes touchent les murs	Eloigner les palettes des murs (~30cm) dans les zones d'entreposage pour y laisser l'espace nécessaire pour les inspections	
Environnement intérieur	5.7	La zone d'entreposage est conçue pour permettre la maintenance et le nettoyage, empêcher la contamination et minimiser la détérioration.			x		Zones d'entreposage : sols lisses facilement nettoyables, clos, sèches, présence de dispositifs contre les nuisibles Plafonds lisses (pas accumulation de poussière)			
Environnement intérieur	5.7	Une zone d'entreposage dédiée et sécurisée (fermée à clé ou sous contrôle d'accès) est prévue pour les produits de nettoyage, les produits chimiques et autres substances dangereuses.		x			Local grillagé (zone dédiée) pour le stockage des produits chimiques	Pas de bacs de rétention sous les produits de nettoyage Local avec accès non sécurisé	Fermer le local grillagé à clé ou loquet Installer des armoires résistantes aux flammes et fermées à clé/cadenas code pour les produits inflammables (solvant et encres) La taille des armoires devra être proportionnée par rapport à ce qu'elle devra contenir Mettre en place des bacs de rétention dans le local	
Environnement intérieur	5.7	Les exceptions relatives aux matériaux en vrac ou aux produits provenant de récoltes agricoles sont documentées dans le système de management de la sécurité des denrées alimentaires.	NON CONCERNE							
Utilités	6.1	Les circuits d'approvisionnement et de distribution des services généraux vers et autour des zones de fabrication et d'entreposage sont conçus pour minimiser le risque de contamination du produit. Le bon état de ces services est surveillé afin de minimiser le risque de contamination des produits.			x		SOCOTEC : contrôle électrique (contractualisé) annuel (compte-rendu de l'intervention envoyé par mail) Circuit d'eau du réseau Syndicat des eaux de Monbazens-Rignac + analyses microbio et chimiques 2f/an (Labhya) Arrivées de gaz sécurisées : arrêt général + vannes à chaque autoclave			
Eau	6.2	L'alimentation en eau potable est suffisante pour répondre aux besoins du ou des procédés de production. Les installations d'entreposage, de distribution et, lorsque cela est nécessaire, de maîtrise de la température de l'eau, sont conçues pour satisfaire aux exigences spécifiées pour la qualité de l'eau.		x			Alimentation en eau potable suffisante Eau chaude : Ballon d'eau chaude	Manque parfois de l'eau chaude pour le nettoyage en fin de journée par GSN Taille du ballon pas suffisant	Installer une chaudière vapeur en continu	

Maîtrise des PRP NTA 8059 La Table

Famille de PRP	PRPs	Evaluation				Moyens mis en place	Remarques	Moyens de prévention à mettre en place
		NS	DP	C	O			
Achat	Fournisseurs connus ou évalués et suivis ; cahier des charges, définition les conditions de transport (T°C, propreté du camion...)	x						Etablir un cahier des charges fournisseurs produits de négoce
Achat	Les intrants ne répondant pas aux spécifications doivent être gérés			x		Identification (pancartes) Réclamation fournisseur / traitement avec fournisseur		
Achat	Le stockage des matériels non-conformes doit être séparé et identifié.		x			Identification (pancartes) des produits NC	Pas toujours d'isolement spacial particulier par manque de place	
Achat	Contrôle des produits à réception : T°C camion et produits (...), le BL, quantité, intégrité des emballages, DLC/DLUO, absence corps étrangers.		x			Contrôles inscrits sur le BL ou bon de transport puis retranscrit sur le logiciel Enregistrement des réceptions directement (PC sur le quai) ou après la réception (bureau) avec renseignement (n° de commande et date de réception automatiquement) de la DLC, des quantités et des caractéristiques lots Procédure de réception PRO.FAB.03	Pas de réceptionnaires définis Pas de contrôle de la T°C de la caisse du camion ni des produits systématiquement, pas d'enregistrement sur la propreté de la caisse du camion FR.FAB.02 (contrôles à réception) (critère température à revoir) non utilisée et FR.FAB.03 pour l'expé non utilisée	Ajouter les caractéristiques lots manquant sur le logiciel Integraal (etat emballage, T°C marchandise et camion, étiquetage (désignation produit), Etat de la caisse du camion, qualité MP = contrôle physique) et mettre en place sur le terrain à la réception un FR (cahier) à remplir avec tous les caractéristiques lots exigés ensuite sur Integraal Ces notes seront ensuite enregistrées sur Integraal (permettra lors de la réception pour le réceptionnaire de ne pas manquer de vérifier une caractéristique) Procédure de réception à mettre à jour
Opérations de stockage et de transport	En absence de spécifications clients, le système FIFO ou FEFO doit être respecté (les exceptions doivent être justifiées et documentées)		x			Produits maisons sont saisis sur Integraal par Marc ou J-L avec la DDM FIFO prépa commande boite : le logiciel propose automatiquement en haut de la liste par ordre de la DDM la plus courte Produits à DDM la plus courte sont montés dans le picking de même pour les produits de négoce surgelés (produits déjà saisis, tri par ordre DDM des lots par Integraal)	Pas toujours respect du FIFO par les préparateurs de commandes (sensibilisation) car problème de rangement dans le sous-sol et dans la CF Négative (les produits à DDM/DLC courte ne sont pas remontés lors du rangement) et parfois par facilité ils ne prennent pas le colis du dessous qui est la DDM/DLC pourtant le plus courte (le logiciel n'oblige pas à prendre le lot en DDM la plus courte)	Sensibilisation du personnel Organisation du rangement des stocks Paramétrage du logiciel Integraal

Annexe 8 : Extrait de la grille d'inspection concernant les exigences du projet de la norme ISO 22000 : 2018

EXIGENCES ISO/DIS 22000 : 2017							
Items	Exigences	Evaluation			Moyens mis en place	Remarques	Moyens à mettre en place
		NC	Déployé partiellement	Conforme/ Maitrisé			
<i>Support</i> 2-Compétences	Etablir des fiches de poste qui déterminent les responsabilités et autorités à ce poste et les compétences nécessaires	x					Fiches de poste formalisées et signées par le personnel
	Répertorier les compétences disponibles au sein de l'entreprise et définir des suppléants	x					
	S'assurer que l'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires soit formée ou ait l'expérience ou les connaissances/compétences nécessaires	x					Organiser une formation HACCP pour l'équipe HACCP
	Mener des actions pour acquérir les compétences nécessaires si besoin (plans de formation, recrutement direct ou en sous-traitance)		x		Plan de formation qualité et sécurité tenu par la responsable qualité (avec suivi des formations) Entretien professionnel 1 fois tous les 2 ans (recueil des souhaits, demandes de formation du personnel) Compte-rendu des entretiens professionnels (modèle type)	Pas de service RH ou réunion entre responsable de service pour regrouper les besoins en formation (autre que qualité) identifiés dans chaque service Compte-rendu des entretiens professionnels : à faire signer et à centraliser pour les archiver	
	Conserver des preuves de ces actions (formations suivies = listing et émargement, recrutement = validation du recrutement (formalisation))				x		
	Evaluer l'efficacité des formations (évaluation des acquis, résultats d'évaluation/attestation de formation, questionnaire...)				x		
<i>Informations documentées</i>	Les informations documentées doivent être identifiées (titre, date, auteur, numéro de référence etc...)		x		Déployé pour les documents qualité		A déployer pour les documents de suivi de la maintenance

Annexe 9 : Extrait du guide d'aide à la mise en place de l'ISO 22000 du CERVIA



6.2 RESSOURCES HUMAINES
6.2.2 COMPÉTENCE, SENSIBILISATION ET FORMATION

RESPONSABILITÉS	OBJECTIFS
<ul style="list-style-type: none"> - Direction (+++) - Responsable production (++) - Responsable qualité et/ou Consultant (+++) 	Disposer de personnels compétents pour assumer efficacement leurs multiples responsabilités
QUESTIONS À SE POSER	PISTES D' ACTIONS
<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les compétences dont j'ai besoin ? - Quelles sont les compétences dont je dispose ? - Mon personnel connaît-il ses responsabilités et est-il compétent ? - Le personnel ayant besoin de formation spécialisée a-t-il obtenu la formation requise ? - De quand date la dernière formation à l'hygiène de mon personnel ? - Tout mon personnel a-t-il été formé à l'hygiène des aliments ? (personnel de production, de maintenance, les chauffeurs...) - Suis-je capable de définir des critères à partir desquels je pourrai savoir si la formation hygiène du personnel a été efficace ? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier les activités ayant une incidence sur la sécurité de vos produits 2. Identifier les compétences nécessaires pour les personnes réalisant ces activités 3. Assurer la formation ou entreprendre d'autres actions pour combler le manque de compétences 4. Evaluer l'efficacité des actions engagées 5. S'assurer que le personnel a conscience que son activité individuelle a une incidence sur la sécurité des denrées alimentaires 6. S'assurer que le personnel a conscience que la communication interne est un aspect important 7. Définir un processus de recrutement et de gestion prévisionnelle des compétences
DIFFICULTÉS et/ou RECOMMANDATIONS	DOCUMENTATION
<ul style="list-style-type: none"> + Identifier les compétences en matière de savoir (connaissances), savoir-faire (expérience) et savoir être (comportement) 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de formation du personnel - Attestation de formation - Compte-rendu des entretiens professionnels - Evaluation des formations (hygiène, HACCP...) - Livret d'accueil pour personnel permanent temporaire et intérimaire

- Quels sont mes besoins en matière d'hygiène ?
 - Quelles sont les infrastructures existantes ?
 - Les autorités légales et réglementaires ont-elles des exigences en matière d'hygiène ?
 - L'analyse des dangers dans les zones de production a-t-elle été déterminée de nouveaux ?

DIFFICULTÉS et/ou RECOMMANDATIONS

+ Considérer toutes les infrastructures (espaces verts, bâtiments, équipements de production, services d'appui...)

DOCUMENTATION

- Documents précisant comment les activités incluses dans le PRP infrastructure sont gérées
 - Normes spécifiques sur les PRP (série des normes ISO/TS 22002-X). Pour la transformation des aliments, il s'agit de la norme ISO/TS 22002-1.

6.4 ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

RESPONSABILITÉS	OBJECTIFS
<ul style="list-style-type: none"> - Direction (+++) - Responsable production (++) - Responsable qualité et/ou Consultant (+++) 	Disposer des ressources nécessaires pour la mise en place, la gestion et la maintenance de l'environnement de travail exigé par votre système de management de la sécurité des aliments.
QUESTIONS À SE POSER	PISTES D' ACTIONS
<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont mes besoins en matière d'environnement de travail ? - Quel est l'environnement de travail actuel ? - Les autorités légales et réglementaires ont-elles des exigences en matière d'environnement de travail ? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Donner à vos employés un environnement de travail approprié et de bonnes conditions de travail 2. S'assurer que cet environnement de travail est conforme aux exigences légales et réglementaires et à celles spécifiées par vos clients
DIFFICULTÉS et/ou RECOMMANDATIONS	DOCUMENTATION
<ul style="list-style-type: none"> + Prêter une attention particulière aux conditions qui ont des effets sur la sécurité des denrées (exemple : les mesures visant à réduire la contamination croisée, l'application de la chaîne du froid...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents précisant comment les activités incluses dans le PRP infrastructure sont gérées, normes spécifiques sur les PRP (série des normes ISO/TS 22002-X).

Annexe 10 : Premier onglet "synthèse" du rapport d'état des lieux du site AfG



RAPPORT D'EVALUATION / ETAT DES LIEUX SITE AFG

TYPE D'AUDIT :

Diagnostic

REFERENTIEL

FSSC 22000

DATE :

01/06/2018

PROCESSUS CONCERNE :

Système de Management de la SDA

RESPONSABLE QUALITE / SA :

Mme LAUR Odile

NOM DU RESPONSABLE DE L'EVALUATION :

Mme LO VETERE Océane

NOM DE L'AUDITEUR :

-

ENTREPRISE/ORGANISME

RAISON SOCIALE: SAS Aveyron Foie Gras

ADRESSE: 80 Avenue de Rodez
12450 LA PRIMAUBE

TELEPHONE: 05 65 69 56 56

COURRIEL: afgfoiegras@afg-foiegras.fr

SITE:

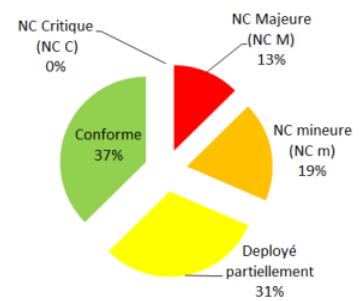
Points examinés :

Programme réalisé en totalité.
Ensemble des exigences ISO 22000, ISO/TS 22002-1 et NTA 8059 analysé.

SYNTHESE GENERALE :

BILAN ECARTS / AMELIORATION	NC Critique (NC C)	0
	NC Majeure (NC M)	28
	NC mineure (NC m)	42
	Déployé partiellement (DP)	69
	Conforme	83
	Total	222

Bilan de l'état des lieux pour la certification FSSC 22000
Site AfG



POINTS FORTS :

Implication forte de la direction.
Maîtrise des CCP.
Traçabilité production bien maîtrisée.
Gestion des nuisibles.

POINTS A AMELIORER :

Pilotage à mettre en place (Politique, objectifs, communication (notamment interne), revue de direction, définition des responsabilités).
Entretien des locaux et des extérieurs.
Gestion des températures / groupes froids
Contrôles à réception et expédition.
Achats (cahier des charges, contrats...)
Analyse HACCP à revoir en terme de cohérence et à compléter.
Analyse Food Defense à faire.
Formalisation des actions.
Formalisation de certaines pratiques.

Annexe 11 : Extrait du troisième et dernier onglet "détail du diagnostic" du rapport d'état des lieux du site AfG

Domaine	Libellé des écarts	Paragraphe du référentiel	Écarts					Réfèrentiel	Actions résultantes	Niveau de priorité	Niveau de prise en charge	Resp.	Budget et autres ressources	Délai		Critères de réussites	État avancement		
			NC	NC	NC	DF	C							Date début	Date de fin		NR	EC	R
Eau	Alimentation en eau potable suffisante mais taille du ballon d'eau chaude insuffisante (manque eau chaude en fin de journée pour le nettoyage).	L'alimentation en eau potable est suffisante pour répondre aux besoins du ou des procédés de production. Les installations d'entreposage, de distribution et, lorsque cela est nécessaire, de maîtrise de la température de l'eau, sont conçues pour satisfaire aux exigences spécifiées pour la qualité de l'eau.				X		ISO/TS 22002-1	Mise en place d'un échangeur thermique à plaque pour récupérer la chaleur et chauffer l'eau du ballon d'eau chaude	3	3. Maintenance externe intervenant qualifié Moyen Terme Devis	Vincent Direction				Avoir suffisant d'eau chaude jusqu'à la fin de la journée pour le nettoyage			
Eau	Eau du réseau et analyses d'eau du réseau en interne 2H/an (bactériologique et chimiques sur différents points d'utilisation) sur plan de prélèvement annuel.	L'eau utilisée en tant qu'ingrédient dans un produit, y compris sous forme de glace ou de vapeur (y compris la vapeur culinaire), ou en contact direct avec des produits ou avec des surfaces en contact avec des produits, rempli les exigences spécifiques de qualité et de microbiologie correspondant au produit concerné.						ISO/TS 22002-1											
Eau	Installation d'un échangeur thermique à plaque pour génération d'eau chaude sanitaire (février 2018) + analyses d'eau 2H/an (Code de la santé publique - Arrêté du 11 janvier 2007 et modifications. Eau de distribution de type D1).	L'eau utilisée pour le nettoyage ou les applications où il existe un risque de contact indirect avec le produit (cuves à double paroi ou échangeurs thermiques, par exemple) répond aux exigences spécifiques de qualité et de microbiologie correspondant à l'application concernée.						ISO/TS 22002-1											
Eau	Niveau de chlore : pas d'analyses sur ce critère lors des analyses annuelles.	Lorsque les alimentations en eau sont chlorées, des vérifications garantissent que le niveau de chlore résiduel au point de consommation reste dans les limites indiquées dans les spécifications concernées.				X		ISO/TS 22002-1	Devis ajout critère niveau de chlore à Labhya ou autres laboratoires	3	1. Traitement interne personnel non qualifié Court terme	Océane	85,68 euros / an	juin-18	17/07/2018	Analyse du niveau de chlore 2H/an dans les eaux des sites			R Devis signé et envoyé à Aveyron Labo
Eclairage	Bon éclairage.	L'éclairage fourni (naturel ou artificiel) permet au personnel de travailler de façon hygiénique.					X	ISO/TS 22002-1											
Eclairage	Intensité de l'éclairage adapté en fonction de la taille de la zone (le nombre de blocs néons est adapté à la taille de la zone).	Il convient que l'intensité de l'éclairage soit adaptée à la nature de l'opération.					X	ISO/TS 22002-1											
Eclairage	Présence de blocs néons étanches (capots transparents) mais les néons ne sont pas LED (néons qui ne se brisent).	Les dispositifs d'éclairage sont protégés de manière à empêcher la contamination des matériaux, produits ou équipements en cas de bris.				X		ISO/TS 22002-1	Faire établir un devis concernant les néons LED	2	1. Traitement interne personnel non qualifié Court terme	Vincent		oct-18		Avoir équipé tous les néons par des LED			
Entreposage	Plan de nettoyage CF et stock existant. Produits finis et matières premières emballés entreposés dans les zones d'entreposage. CF : Evaporateurs des chambres froides en très mauvais état et tombent régulièrement en panne. Stock : Pas de système de ventilation dans le stock mais jamais de problème de rouille humidité sur les boîtes produits finis.	Les matériaux et produits sont entreposés dans des espaces propres, secs et bien ventilés, protégés de la poussière, de la condensation, des fumées, des odeurs et autres sources de contamination.				X		ISO/TS 22002-1	Changement des évaporateurs AfG	4	4. Maintenance travaux externe Qualifié Moyen Long terme Devis	Direction Vincent	26 320,11 euros	juin-18	31-juil	Changement des évaporateurs de AfG			R
Entreposage	CF : système froid et température dirigée + enregistrement et alarme. Produits finis conservés, pas de spécifications particulières en terme de température (stockage). Stock sain non humide.	La température, l'humidité et les autres conditions environnementales d'entreposage sont maîtrisées lorsque les spécifications du produit ou d'entreposage l'exigent.					X	ISO/TS 22002-1											
Entreposage	Pas d'empilement de palettes, stockage sur rack, sur palettes ou caddies (empilable) pour le stock produits finis. Pas d'empilement dans les chambres sous température dirigée, hauteur de plafond ne le permet pas. Pour les produits de négoce : empilement des produits sur les étagères mais le nombre de produits empilé est limité.	Lorsque les produits sont empilés, il est recommandé d'envisager des mesures nécessaires pour protéger les couches inférieures.					X	ISO/TS 22002-1											
Entreposage	Séparation des produits de nettoyage (local dédié). Pas d'utilisation de pesticides. Lubrifiants dans l'atelier maintenance (sous-sol).	Les matériaux et produits chimiques destinés au rebut (produits de nettoyage, lubrifiants et pesticides) sont entreposés séparément.					X	ISO/TS 22002-1											
Entreposage	Produits NC : identifiés mais pas de séparation (zone ou autres moyens de séparation). Matériels : palettes bois usées : entreposées à l'extérieur (emplacement non identifié au sol et pas emplacement le plus éloigné possible du bâtiment) et évacuées par un prestataire extérieur (Catusse Palette) et pareil pour les pneus.	Une zone séparée ou d'autres moyens pour séparer les matériaux identifiés comme non conformes sont prévus.				X		ISO/TS 22002-1	Désigner un emplacement à l'extérieur des bâtiments pour les déchets (pneus, palettes) délimité et le plus loins possible du bâtiment	2	1. Traitement interne personnel non qualifié Court terme	Nicolas Jean-Marc				Avoir un emplacement extérieur délimité et matérialisé au sol pour les palettes bois usées et les pneus			

Annexe 12 : Tableau de priorisation des actions planifiées sous ma responsabilité

Actions	Critères				Notation Finale	Etat	Commentaires
	Degrés de non-conformité	Urgence	Facilité de réalisation	Ampleur/ Temps de réalisation de l'action			
Formaliser la procédure des contrôles à réception (existante mais obsolète) + créer une fiche de relevés + ajouter les caractéristiques lots sur Integraal + afficher la procédure	4	2	2	3	48	EN	A faire mais sera non réalisable sur le terrain immédiatement car besoin d'embaucher une personne aux contrôles à réception. Procédures de réception et fiches de relevés mises à jour et validées par M. Quatrefages le 05/07/18
Rédiger un cahier des charges fournisseur MP fraîches/ congelées/secs Liste des matières premières fabrication par typologie + Définir la typologie produits Rédiger un cahier des charges fournisseur négoce	4	3	2	2	48	EN	Rédaction des CdC négoce et Mp rédigés Donnés pour relecture à J.C et Bernard Liste des MP classée par typologie faite A faire : Ajouter une rubrique sur EAN128 concernant la négoce
Formation sur les allergènes du personnel : préparer le support de formation + registre/ émargement + quizz et	4	2	2	3	48	EN	Support + registre d'émargement + quizz prêts
Observations et faire un état des lieux concernant la mise en T°C des caisses des véhicules avant chargement par les chauffeurs et les contrôles et enregistrements des T°C des véhicules au départ et au cours du transport	4	3	2	2	48	R	Etat des lieux formalisé
Mise aux normes de l'entreposage des produits chimiques : sécuriser le local à déchets afg (cadenas à code), devis bacs de rétention afg	3	2	3	2	36	AF	
Devis armoire inflammable afg et la table (solvants et encres)	3	2	3	2	36	EN	Devis armoire inflammable Delahaye et Manutan pour AFG Validé par la maintenance le : 16/08/18 Devis remis à M. Quatrefages
Mise en place d'une procédure + fiche de relevés pour les tests/ vérifications de routine de toutes les balances (1f/s) : choix des poids étalons, achats/ devis de poids étalons + désigner un responsable hebdomadaire pour effectuer les contrôles + devis contrôle qualité ext de la balance quais par Aveyron pesage 1f/an	3	2	2	3	36	AF	
Formaliser les plans de chargement des autoclaves	3	3	2	2	36	AF	
Pour le véhicule de livraison de AFG, trouver un système pour mettre en place un enregistrement continu des T°C de la caisse du véhicule	4	2	2	2	32	AF	Microlid / Banquizz (voir avec J.C)
Se renseigner sur les analyses qualité d'air : méthode, devis, laboratoire	4	2	2	2	32	EN	Analyse réalisable par le Laboratoire LDE à Toulouse contact : M. Barata Contact du CTCPA pour conseils : nécessite de réaliser des contrôles (1 fois par trimestre ou semestre par ex.) pour vérifier l'absence de microorganismes dans les zones où le produit est à nu même si présence de filtres sur nos prises d'air Decanis : L'état de ces filtres est-il contrôlé, leur entretien est-il planifié, suivi et enregistré ? la fréquence de nettoyage est-elle suffisante ? etc. Aux alentours de l'usine, y a-t-il ou non des établissements « pollueurs » d'air ? (station d'incinération, usine de fabrication de papier, etc...) Pour valider ensuite toutes ces mesures de maîtrise, vous pouvez en effet faire une analyse d'air dans la zone la plus sensible si cela est pertinent. Prise de rdv sur site début septembre pour l'établissement d'un devis et analyse de nos besoins
Formation food défense : Trouver du contenu / ou formation par un organisme externe Se renseigner de comment c'est réalisé dans d'autres structures	4	1	3	2	24	AF	Peut être réalisée en interne

Etablir une procédure sur la gestion des allergènes en négoce (œufs coquilles etc...) (inexistante)	3	2	2	2	24	AF	
Rédiger un plan d'action détaillé concernant les vérifications périodiques non effectuées (L.174) et le remplir avec Vincent	4	1	3	2	24	EN	PA réalisé A faire prendre connaissance à Vincent
Etablir une liste des équipements de mesures (thermomètres, balances...) et de leurs caractéristiques	2	2	3	2	24	AF	Première étape nécessaire pour le choix des poids étalons et de la mise en place des vérifications des balances
Planifier / Trouver une formation HACCP pour les membres de l'équipe (CTCPA / CCI)	3	1	3	2	18	AF	Contact : 05 62 60 63 63
Formaliser une procédure de chargement et de déchargement non existante (+ prise de connaissance par tous les chauffeurs)	3	1	3	2	18	AF	
Mise en place du tri des déchets recyclables	2	1	3	3	18	EN	Appel de PSE (glassine) le 04/07/18 : recyclable RDV avec Rodez Agglo service environnement collecte des déchets le 10/07/18 Compte rendu de la visite de Rodez Agglomération Recyclage du verre non possible avec Rodez Agglomération Produits recyclables : Devis faits pour le 27/07 et achats à faire et le mettre en place (affichage etc...) Concernant le papier : projet à valider par le personnel et le mettre en place
Demander à GSN d'identifier les contenants de ses produits Identifier tous les contenants de produits chimiques (trouver un moyen pour marquer les contenants plastiques durablement)	2	2	2	2	16	EN	Echange téléphonique avec le responsable de GSN pour l'identifier tous ses contenants de produits chimiques
Vérifier et actualiser la procédure bris de verre/plastique dur, l'afficher en production, commander une pelle pour les bris de verre, identifier le matériel et désigner un emplacement pour le verre (petite poubelle verre verte)	2	2	2	2	16	EN	Devis pour 2 pelles demandé le 31/07/2018 Pelles achetées le 10/08/18 et identifiées Devis poubelles demandé le 16/08/2018 Procédure mise à jour
Faire une synthèse sur l'état et la nature des fluides frigorigènes utilisés dans la société et un topo sur la réglementation actuelle et à venir sur ce sujet	4	1	2	2	16	R	Biblio + information formation "évolution de la réglementation en environnement industriel" Archivé dans le dossier FSSC 22000 et présenté à la direction
Mettre à jour le livret d'accueil	2	2	2	2	16	R	Contenu du livret d'accueil complété et mis à jour (penser à le mettre à jour régulièrement)
Formaliser la procédure d'audit interne (planification, grille d'inspection etc...)	2	2	2	2	16	AF	
Mettre à jour le plan de maintenance avec la maintenance : (ajouter la vérif périodique des prises d'air extérieures, nettoyage des filtres faux-plafond etc...)	2	2	2	2	16	R	Procédure du plan de maintenance mis à jour + ajout de la maintenance du filtre faux plafond AFG Vincent : nommer ses fichiers et mettre à jour la procédure
Devis et achat distributeur charlottes/sur-chaussures/ protèges- barbe / blouses en plastique pour la réalisation d'un "sas" sur le quai expé non réfrigéré négoce.	2	1	2	3	12	EN	Articles trouvés chez Bobet, présentation à M. Quatrefages le 27/07/18 Validé par la maintenance le 08/08/18 Commande d'un distributeur pour test
Réaliser un devis pour l'achat de thermomètres à sonde	3	1	2	2	12	AF	
Rédiger une procédure formalisée concernant la gestion des déchets (procédure de collecte et de stockage) (non existante)	3	2	1	2	12	AF	
Réaliser un plan d'action détaillé concernant l'environnement intérieur (joints, barrières physiques, capacité ballon d'eau chaude AFG etc...)	4	1	1	2	8	R	Observation déjà faites, plus qu'à rédiger un PA plus détaillé de cela
Réaliser un PA détaillé concernant l'environnement extérieur (entreposage des palettes usées, contrôle d'accès etc...)	4	1	1	2	8	R	Observation déjà faites, plus qu'à rédiger un PA plus détaillé de cela
Création d'un registre des formations effectuées en interne. Créer des quizz pour chaque poste et pour chaque type de formations effectuées en interne pour évaluer les acquis	2	1	2	2	8	EN	Registre pour formations internes crée Fiche de relevés avec signature du participant créée Quizz hygiène négoce crée

Surveiller les relevés de nettoyage des véhicules (1f/s) et les archiver lorsque livrets pleins (vérifier tout d'abord que les camions sont bien tous munis du fichier de relevés) Modifier la fiche de relevés en ajoutant les éventuelles traces de parasites	2	2	1	2	8	EN	Etat des lieux formalisé : pas de fiches de relevés remplies par les chauffeurs mais vérification hebdomadaire du nettoyage des camions par Jean-Marc et enregistrement (FR non référencé) Référencer le FR de J-M et ajouter des critères de vérification et les actions correctives (avec date)
Stock frais négoce : sensibilisation des opérateurs de la prépa commande négoce frais sur les produits sous vide qui ne sont pas toujours stockés dans un carton !	3	2	1	1	6	AF	
Demander les documents (certificats des intervenants) nécessaires à APN	3	2	1	1	6	R	
Etablir des devis pour la mise aux normes des casiers des vestiaires	3	2	1	1	6	R	Devis établi et remis à M. DOULS
Obtenir l'agrément du prestataire extérieur VEOLIA	2	2	1	1	4	R	Documents archivés
Manque des affiches sur le couvercle de certaines poubelles ordures ménagères (fermeture à pédale) et ne sont pas clairement identifiées pour leur usage prévu	2	2	1	1	4	R	Affichage fait sur les poubelles "noires" de AfG et La Table
Analyse critère chlore des eaux aux points de consommation Niveau de chlore des eaux	2	2	1	1	4	R	Appel de la Mairie et Suez (www.toutsurmoneau.fr) Devis de chez Labo Aveyron pour faire les prélèvements d'eau + chlore ou seulement de chlore (2f/an) Devis définitif (critère chlore seulement) transmis à M. Quatrefages (85,68 € TTC) Devis signé et envoyé à Aveyron Labo le 17/07/18
Fair une affiche dans les vestiaires sur le rangement de l'intérieur des casiers (pas de nourriture, bien rangés) Ajouter une affiche sur la tenue dans le sas hygiène	2	1	1	1	2	AF	

Légende :

Degrès de NC	
2	DP
3	NC m
4	NC M
5	NC C

Urgence	
1	Non urgent
2	Urgent
3	Très urgent

Facilité de réalisation	
1	Facile
2	Moyennement difficile
3	Difficile

Temps de réalisation estimé	
1	Rapide
2	Moyen
3	Long

Annexe 13 : Exemple du plan d'action détaillé de l'item "environnement intérieur" pour le site de La Table

PLAN D'ACTION ITEM "ENVIRONNEMENT INTERIEUR" LA TABLE 2018										
N° action	SITE	SERVICE	Ecart	Actions correctives	Qui ?	Quand ?	Date réalisation	Statut	Contrôle de la mise en place / Critères de réussite	Commentaires
1	LA TABLE	MAINTENANCE	Chambre froide matières premières en panne	Faire réparer l'évaporateur de la CF	Vincent					
2	LA TABLE	DIRECTION	Espace de stockage des produits finis très limité		Jean-Louis Nicolas					
3	LA TABLE	DIRECTION	Stockage des matières premières négociées et fabrication congelées sont mélangées dans la même CF négative, confusion, pas de système d'organisation / rangement	Essai de zone niv.0 en pour le négoce + manquant à l'entrée au niveau 2 au max du besoin, le reste pour les MP prod?	Jean-Louis Marc Nicolas					Pas de travaux avant les choix stratégiques pour les sites
4	LA TABLE	DIRECTION	Quai de réception non jointif et soufflet très vieillissant	Contacteur un fournisseur, faire établir un devis et installer un nouveau soufflet	Nicolas					
5	LA TABLE	DIRECTION	Panneaux Dagard en mauvais état en zone de production	Voir si rénovation possible	Nicolas					Changement si pas possible autrement
6	LA TABLE	DIRECTION / MAINTENANCE	Zone de production : les jonctions sols-murs et les coins sont usés	Rénovation en interne	Nicolas Vincent					
8	LA TABLE	MAINTENANCE	Hotte du four (four non fonctionnel) avec évacuation de l'air sans filtre à l'intérieur (plaque filtrante manquante) conduit apparent.	Démantèlement?	Vincent					
10	LA TABLE	PRODUCTION	Local à épice humide : cristallisation de l'ascorbate	Déplacer quotidiennement l'ascorbate dans le stock épice	Marc					
7	LA TABLE	QUALITE/ MAINTENANCE	Pas de zone d'entreposage sécurisée (même si séparée de la zone de fabrication) prévue pour les produits de nettoyage, les produits chimiques et autres substances dangereuses (encres et solvants)	Voir un emplacement clos fermé en sécurité	Leila Nicolas Vincent					



COMPTE-RENDU VISITE RODEZ AGGLOMERATION DECHETS RECYCLABLES

Date : 10/07/18	Destinataires : La direction
Heure du début : 14h00	Heure de fin : 15h00

Compte-rendu :

Changement des 3 conteneurs extérieurs (1 jaune et 2 noirs) qui sont fissurés (pris en charge par Rodez Agglomération)

Ajouter un conteneur jaune à l'extérieur pour La Table et un noir (pris en charge par Rodez Agglomération sur demande) + changement des 2 noirs actuels (fissures)

Déchets recyclables :

Matériel nécessaire :

Sacs jaunes non fournis (à acheter)

Poubelles inox (avec sacs jaunes) :

- 2 pour **AfG** (prépa frais et quai production) + un bac blanc déjà existant dans le local à déchet pour les boîtes de conserve (bac à identifier)
- Et 1 pour **La Table** (en zone de conditionnement)

Poubelles en plastique :

- **AfG** : un conteneur jaune (type extérieur) supplémentaire (qui sera situé dans le stock emballage d'AfG) pour les films palettes
 - **La Table** : une poubelle « jaune » à roue (sans sacs) taille moyenne 120L – pour la prépa commandes
- Une poubelle « jaune » (sans sac) pour le quai (121 L)

Les déchets recyclables souillés par les denrées alimentaires peuvent être mis au recyclage après avoir été vidé de son contenu (matrice, boîtes de conserve etc...)

Recyclable	Non recyclable
-matrice bleue -film des palettes -étiquette -boîte de conserve + couvercle -housse machine production -bouteilles, bidons, flacons (hors produits chimiques) -blouse visiteur	-protèges barbe -feuillard -barquette plastique -support étiquette (glassine) -papier alimentaire (négoce) -film de thermocellage -copeau de polystyrène -mouchoir -essuie-tout -poche en aluminium

En cas de doute : si le plastique est étirable et ne se coupe pas ou ne se fend pas lorsque l'on tire dessus, celui-ci est recyclable

Contact : samuel.mercoirol@rodezagglo.fr (en vacances du 12 au 31 juillet)

Signalétique :

MAJ 06/08/18
AFF SQ.03

DECHETS RECYCLABLES

(matrices bleues, film palette noir et transparent, étiquettes, boîtes de conserve et couvercles, blouses visiteur, bouteilles, bidons, flacons (*hors produits chimiques*), housse de protection des machines de production et tous les plastiques étirables)



Ou, sur les poubelles inox :

MAJ 06/08/18
AFF SQ.03

DECHETS RECYCLABLES

(matrices bleues, film palette noir et transparent, étiquettes, boîtes de conserve et couvercles, blouses visiteur, bouteilles, bidons, flacons (*hors produits chimiques*), housse de protection des machines de production et tous les plastiques étirables)

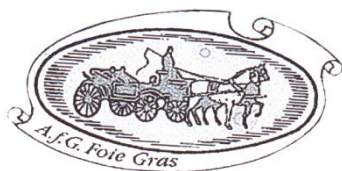


**NE PAS OUVRIR LA POUBELLE
AVEC LES MAINS**



UTILISER LA PEDALE





COMPTE-RENDU VISITE RODEZ AGGLOMERATION TRI DU PAPIER

Date : 10/07/18	Destinataires :
Heure du début : 14h00	Heure de fin : 15h00

Objet : Gestion des déchets : papier

Compte-rendu :

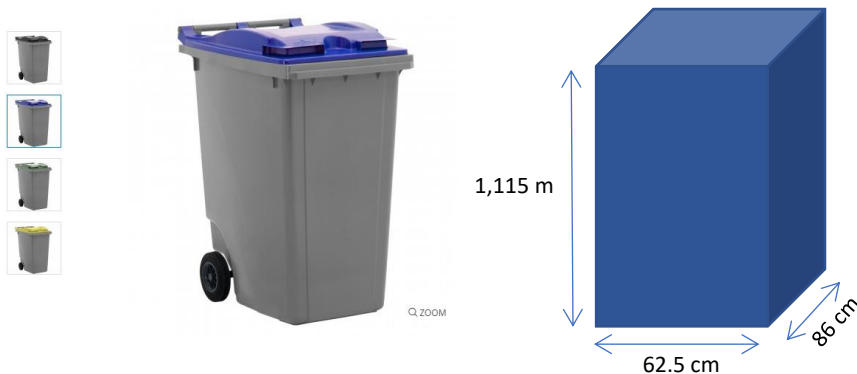
La **mise à disposition** du conteneur et la **collecte** sont **prises en charge** par Rodez Agglomération. Une collecte sera prévue **une fois par semaine** ou **tous les 15 jours** au choix, le mardi après-midi. Le papier doit **être mis en vrac, non ensaché**.

Toute forme de papier peut être mise, du moment que ce soit du papier (de papèterie).

Matériel nécessaire :

Extérieur :

1 conteneur de 360 L de ce type à l'extérieur de chaque site :



Intérieur :

- **AfG :**
 - BUREAUX / ADMINISTRATION : -2 poubelles bleues : 1 côté télévente et 1 côté accueil (*poubelles principales de niveau 1*)
 - ramette carton/poubelle dans chaque bureau qui le nécessite (*poubelles/ramettes de niveau 2*)

 - PRODUCTION : 1 poubelle de bureau bleue pour Cathy

- **La Table :**
 - PRODUCTION : 2 poubelles bleues pour le bureau de Jean-Louis et Marc

Les responsabilités de chacun :

Qui	Quoi	Quand
Tout le personnel des bureaux d'AfG	Trier le papier des autres déchets (<i>poubelles/ramettes de niveau 2</i>) Vider sa poubelle/ramette dans <i>les poubelles principales de niveau 1</i>	Quotidiennement En fin de journée
Sur le site de La Table : Jean-Louis et Marc	Trier le papier des autres déchets	Quotidiennement
Cathy et Jean-Luc	Trier le papier des autres déchets Vider la poubelle papier du bureau de Cathy dans le conteneur extérieur bleu	Quotidiennement Dès que nécessaire
Marie-Jeanne	Vider le contenu des poubelles papiers (les 2 poubelles des bureaux : 1 côté bureau et 1 côté télévente et les 2 poubelles des bureaux de Jean-Louis et Marc) dans les conteneurs extérieurs bleus des sites respectifs (non ensaché)	3 fois par semaine pour AfG 2 fois par semaine pour La Table



VetAgro Sup

Mémoire de fin d'études

Etat des lieux et mise en place d'une démarche visant à obtenir la certification FSSC 22000 dans deux des usines de l'entreprise Aveyron Foie Gras

LO VETERE Océane
Promotion 2015-2018
39 pages

Lieu de soutenance : VetAgro Sup – campus agronomique de Clermont-Ferrand

STRUCTURE D'ACCUEIL:

- ♦ Aveyron Foie Gras (AfG)

ENCADRANTS :

- ♦ Maître de stage : M. QUATREFAGES Nicolas, directeur
- ♦ Tuteur pédagogique : Mme RIVOLLIER Marina, enseignante VetAgro Sup – campus agronomique

OPTION : Sciences Agroalimentaires pour l'Innovation et la performance (Sa Innov')

RESUMÉ

Face aux nombreux scandales alimentaires et crises sanitaires de ces dernières années, les distributeurs et autres clients des Industries Agroalimentaires (IAA) sont devenus de plus en plus exigeants vis-à-vis des garanties à apporter sur la sécurité des denrées alimentaires. C'est une des raisons pour laquelle la société *AfG Foie Gras* souhaite débiter une démarche de certification FSSC 22000 (Food Safety System Certification 22000), certification du système de management de la sécurité des denrées alimentaires, sur ses deux sites principaux.

Ce stage de fin d'études, réalisé au sein de l'entreprise *AfG Foie Gras*, située à Luc-la-Primaube près de Rodez (12), a consisté à initier cette démarche en réalisant un état des lieux de certification pour chacun des deux sites et à poursuivre par la mise en place d'actions et projets qui découlent de ce diagnostic. Ce mémoire présente donc ces missions et la méthodologie adoptée pour mener à bien les objectifs du stage.

Ainsi, à l'issue de ce travail, ont été créés certains supports tels que des grilles d'inspections, reprenant les exigences constitutives de la certification FSSC 22000, des rapports d'audit, synthétisant et présentant les résultats de l'auto-évaluation, des plans d'action, des comptes-rendus (etc...) qui ont permis d'aboutir à l'élaboration d'un dossier de certification et à l'émergence du projet dans l'entreprise. Tous les résultats obtenus ainsi que quelques extraits des livrables élaborés pour l'entreprise sont présentés dans ce mémoire.

Mots clés : certification – FSSC 22000 – AfG – norme – réglementation – exigences – management – qualité – sécurité des denrées alimentaires – état des lieux – écarts – volaille – canard – transformation – foie gras – négoce – Aveyron