MODULE DE SOUTIEN ISO 22000

N°14
Politique, objectifs, indicateurs et tableau de bord d'un système de management de la sécurité des aliments

Groupe AFNOR - 11 rue Francis de Pressensé – 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex – France -
T. +33 (0)1 41 62 80 00 – F. +33 (0)1 49 17 90 00
www.afnor.org

La normalisation au service de la sécurité des aliments

L'hygiène et la sécurité des aliments, exigences impératives par excellence, font l'objet de nombreux débats. Depuis plusieurs années maintenant, une crise de confiance touche le secteur alimentaire et envahit l'opinion publique. La maîtrise de la sécurité des denrées alimentaires reste donc un enjeu essentiel.

En conséquence, la responsabilité des acteurs économiques est engagée et ceux-ci doivent fournir la preuve de la mise en place des dispositions efficaces assurant la maîtrise de la sécurité des aliments.

La normalisation volontaire constitue une des voies à la disposition du marché et de ses acteurs pour développer des documents de référence reconnus et harmonisés sur lesquels pourront s'appuyer les entreprises d'une part et les pouvoirs publics d'autre part.

Au cours de ces dernières années, AFNOR a ainsi engagé des actions avec les professionnels du secteur pour accompagner la politique publique relative à la maîtrise de la sécurité des aliments. Au cours de ces dernières années, le périmètre de la normalisation s'est élargi pour s'intéresser à de nouveaux champs comme celui des normes de management et d'organisation.

De nouveaux travaux de normalisation se sont engagés au sein de l'ISO/TC 34 Produits agricoles et alimentaires sur les aspects liés au système de management de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires et sur la traçabilité :

- Norme NF EN ISO 22000 (en cours de révision – sortie prévue en 2018) ;
- Norme NF EN ISO 22004 ;
- Spécifications techniques ISO/TS 22002-X qui traitent des bonnes pratiques sectorielles.

Les éléments clés de la norme NF EN ISO 22000

Au-delà des exigences de qualité avec lesquelles la norme ISO 22000 est parfaitement convergente, cette norme spécifie des exigences comprenant des éléments (figure 1) qui sont reconnus comme essentiels pour assurer la sécurité des aliments à tous les niveaux de la chaîne alimentaire : l'approche systémique, la communication interactive, les programmes préalables (PRP et la traçabilité) et les principes HACCP. Ces éléments font partie intégrante des exigences de la norme.

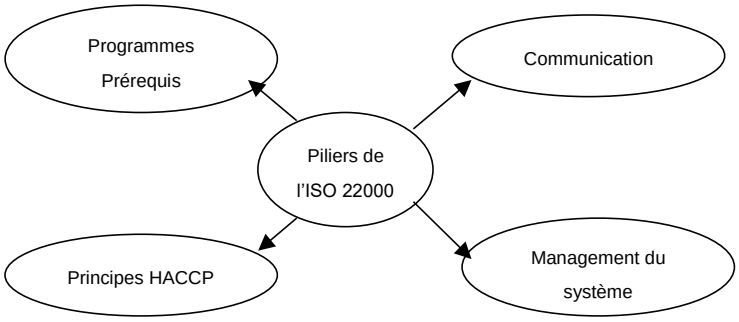

Figure 1 Les éléments clés de la norme ISO 22000

©AFNOR – Module de soutien – n°14 v1 –
Créé le 18/04/2017 – olb

Politique et objectifs généraux de la direction

Avant tout, la direction doit définir sa politique en matière de sécurité des aliments. La politique est la base de tout système de management d'un organisme. Elle définira les axes principaux du tableau de bord.

La politique de sécurité des aliments est généralement cohérente avec la politique générale de l'entreprise et fournit un cadre pour fixer des objectifs.

Pour mémoire, une politique regroupe les orientations et les intentions générales de l'organisme telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction. Ne pas confondre politique et engagement (Leadership). L'engagement sera ce que la direction démontrera, par des paroles et des actes pour que sa politique se réalise. Exercer du leadership, c'est savoir motiver, encourager, montrer l'exemple, accompagner positivement dans le changement.

La norme ISO 22000 spécifie une analyse initiale du positionnement de son organisme dans la chaîne alimentaire, afin d'évaluer le degré de maîtrise en amont et en aval et d'adapter ainsi sa politique. Par ailleurs, une exigence concernant la politique fait apparaître la notion de conformité aux exigences réglementaires et légales et à celles des clients. Il convient donc de bien les connaître !

Exemple de politique de sécurité des aliments

Cette politique a été élaborée par l'entreprise CODICO SA https://www.codico-boutique.com/fr/ qui intervient dans le secteur de la nutrition animale.

Les garanties du produit

Les produits doivent être sûrs et sains pour les animaux :

1 Avec des résultats bactériologiques conformes et une absence de contaminant ou de corps étranger.

2 La croquette doit être bien équilibrée avec toutes les vitamines (incluses dans le premix) qui se conservent dans le temps avec un antifongique, ce qui va éviter les moisissures, le rancissement et le développement des mycotoxines.

3 La denrée doit être toujours la même, pour garantir à l'animal un régime alimentaire stable (taux de protéines, matières grasses, minéraux, et vitamines identiques). Elle doit être bien cuite, de même taille (pour éviter des diarrhées, des problèmes de digestion).

4 Les matières premières doivent être saines, dont certaines issues d'animaux déclarés sains avant et après abattage, destinés à l'alimentation humaine.

©AFNOR – Module de soutien – n°14 v1 –
Créé le 18/04/2017 – olb

La politique de la direction

CODICO
nutrition animale

Le maître mot : LA QUALITÉ

La compétitivité d'une entreprise est basée sur son aptitude à satisfaire les exigences des clients, mais aussi sur son aptitude à respecter les réglementations en vigueur et à anticiper les exigences futures (des clients, comme de l'État ou de l'Europe).

Dans cette optique, nous avions décidé depuis d'engager une démarche qualité et sécurité visant à :

Améliorer l'organisation et la communication

Notre politique qualité est clairement définie vis-à-vis de l'ensemble de notre personnel. Les différents responsables veillent au strict respect des procédures, instructions et du « guide des bonnes pratiques » (utilisé aussi comme support de formation pour tout récipiendaire). Ce guide est basé sur les prescriptions du code des bonnes pratiques de la FACCO (notre syndicat professionnel) et du CODEX.

L'entretien et la compréhension de notre politique qualité seront assurés par différents moyens tels que :

- audits internes ;
- campagnes d'affichage, affichages d'indicateurs de performances par processus ;
- communication des résultats d'analyses nutritionnelles et bactériologiques des fabrications réalisés suivant les plans de contrôle produit et matières premières.

Les objectifs généraux de l'entreprise ont pour but de satisfaire les besoins exprimés et/ou implicites de nos clients, tout en respectant les engagements en matière de :

QUALITÉ - RESPECT DES RÈGLES D'HYGIÈNE – DÉLAIS – SERVICE - COÛTS

L'obtention de l'agrément sanitaire conformément à la réglementation en vigueur ne fût qu'une étape et non une finalité. Cet agrément garantit à nos clients une qualité conforme aux exigences réglementaires.

Notre but est de manager un système qui garantisse à nos clients et aux parties intéressées une qualité conforme à leurs propres exigences, avec un système de maîtrise du danger sanitaire de plus en plus sûr.

Nous déléguons au Responsable Qualité (assisté par son équipe HACCP) la coordination des actions nécessaires à l'atteinte de nos objectifs ainsi que la vérification de l'application des dispositions et de leur efficacité.

Le Président Directeur Général | Le Directeur Général

©AFNOR – Module de soutien – n°14 v1 –
Créé le 18/04/2017 – olb

Les objectifs dans la cadre de la politique de sécurité des denrées

Cette politique de sécurité des aliments est consolidée par des objectifs clairs (Figure 2).

NOS CLIENTS	DISTRIBUTEURS	CLIENTS UTILISATEURS
LEURS BESOINS	Une gamme de produits complète et attractive, des argumentaires de vente pertinents, un partenariat commercial	Des produits adaptés aux caractéristiques de leur animal et à son activité physique, pour préserver son capital santé aujourd'hui et demain
LEURS EXIGENCES	Des produits sains, conformes à la réglementation, Des conditionnements pratiques et solides. Des modes d'emploi clairs et simples d'utilisation. Une assistance logistique	Des produits conformes à la réglementation. Des modes d'emplois clairs et simples d'utilisation .Des aliments bien cuits et sains, élaborés à partir de nutriments de qualité et à haute valeur biologique.

NOS ENGAGEMENTS

Innovation	Service	Rigueur	Sécurité sanitaire et qualité produit	Traçabilité
10% du temps de fabrication réalisé pour faire des essais produits	48 heures de délai de livraison (pour les produits TONIVET sur toute la France), et 8 jours pour le secteur traditionnel. Avec un service de préconisation et assistance des clients par notre vétérinaire conseil en moins de 4 heures	Respect de nos engagements conformément au référentiel ISO 9000, et ISO 22000, à la réglementation sanitaire et environnementale	**Salmonelles :** absence dans 25 g **Entérobactéries** : < 10 dans 25gr (en classe 5) **Absence de pesticides et contaminants et corps étrangers** **Taux de gélatinisation > 85** **Indice de péroxyde < 5** . **Digestibilité iléale > 92 %** sur la gamme AGIPLUS et TONIVET	Dans les 15 minutes, nous retrouvons toutes les données techniques du numéro de lot inscrit sur un sac, et tous les clients livrés avec cette fabrication

Figure 2 Exemples d'objectifs dans le cadre de la politique

Objectifs, indicateurs et tableaux de bord spécifiques à la sécurité des aliments

La direction doit mener un travail pour analyser :

- Les principales exigences de ses clients/réglementaires et légales ;
- les principales faiblesses de son organisme en matière de sécurité des denrées alimentaire (mises en évidence au travers des audits, réclamations clients, registre des non-conformités... ;
- les principaux changements d'environnement (subis ou voulus qui vont avoir un impact sur la sécurité des denrées alimentaires : développement d'un nouveau produit avec des allergènes majeurs, choix d'externaliser ou d'internaliser un processus comme le nettoyage et la désinfection, etc.).

À partir de cette analyse, la direction peut penser sa politique et la formaliser officiellement avant de la communiquer à l'ensemble des acteurs de l'organisme. Cette politique doit être étayée par des objectifs mesurables constituant la base de la vérification de l'efficacité du système de management (Figure 3).

©AFNOR – Module de soutien – n°14 v1 –
Créé le 18/04/2017 – olb

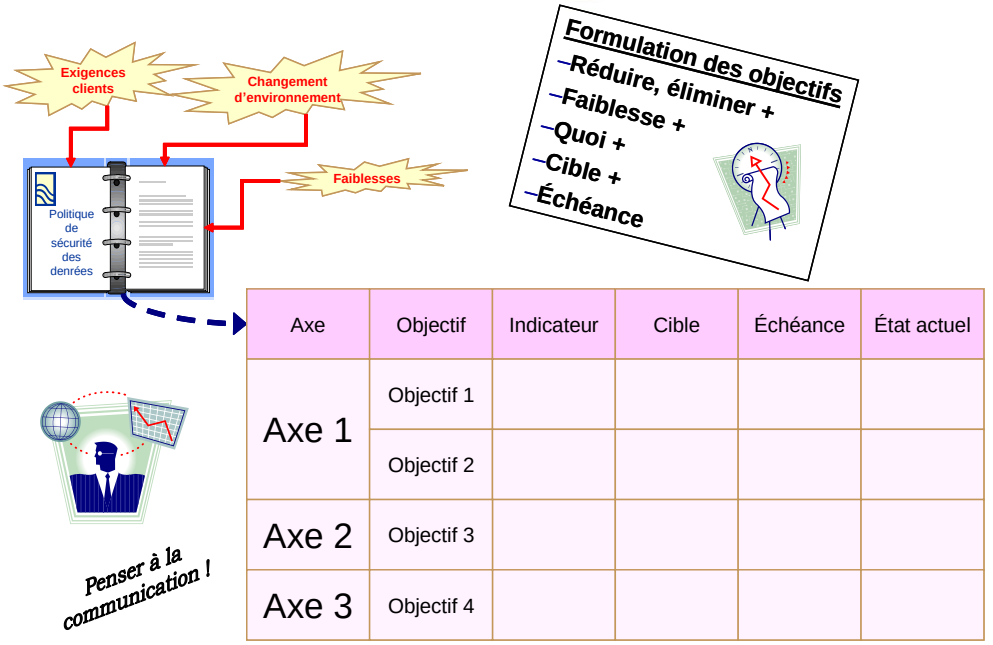

Figure 3 Synthèse des axes de politique, des objectifs et des indicateurs liés

Il est intéressant de considérer les données d'entrée de l'établissement de la politique de sécurité des denrées alimentaires :

- Besoins et attentes des clients et des parties intéressées (services officiels de contrôles notamment) ;
- Changements d'environnement pouvant impacter le système de management. Ceci peut correspondre à une analyse du contexte de l'entreprise (enjeux internes et externes) ;
- Faiblesses de l'entreprise en matière de sécurité des denrées alimentaires (mises en évidence au travers des réclamations clients, des visites d'inspections, des audits clients, des résultats des analyses, des audits internes, des indicateurs de performance…)

Les objectifs généraux de sécurité des aliments

Voici quelques exemples d'objectifs mesurables[1] :

- Améliorer la prise en compte des procédures par les opérationnels en :
  - transformant d'ici 3 mois 50 % des procédures écrites en affiches à placer aux postes adéquats,
  - organisant ½ heure de formation toutes les 6 semaines pour tous les opérationnels de la chaîne n°3 (celle où sont constatées le plus grand nombre de non-conformités dans les 3 derniers mois).

[1] Tous ces objectifs doivent être interprétés au regard de la sécurité des denrées alimentaires. Par exemple, lorsqu'on évoque les réclamations clients, il s'agit uniquement des réclamations en lien avec la sécurité des denrées : présence de corps étrangers par exemple.

- Réduire d'ici 1 an de 2 % les réclamations clients liées à la présence de corps étrangers (en installant un détecteur de particules métalliques).
- Faire passer de 95 % à 98 % le taux de conformité des analyses de surface en cherchant une meilleure procédure / des produits plus performants d'ici 6 mois.
- Mieux préparer la communication externe en cas de crise (lister les noms et téléphone en un seul endroit des responsables Qualité de 100 % de mes fournisseurs) d'ici 3 mois.
- Être capable de répondre à une demande de traçabilité d'un client en moins de deux heures.
- Être certifié IFS niveau supérieur d'ici janvier 2018 (exigence client).
- Maintenir un taux de conformités des résultats d'analyses microbiologiques des produits finis de 95%.
- Déployer la méthode HACCP dans les 6 mois sur la nouvelle ligne B.
- Accroître la compréhension du plan HACCP et la participation à sa mise en œuvre par une communication permanente auprès des employés (une réunion par semaine).
- Réduire les pertes de produits en stock de 20 % dans le prochain trimestre.
- Avoir moins de deux retours clients par an pour cause de corps étrangers ou problème bactériologique
- Obtenir un taux de satisfaction clients > 97 %
- S'assurer que le coût des retours est inférieur à 2000 € / an
- 100% des personnes formées aux dangers potentiels et aux mesures de maitrise (PRPo / CCP)
- Avoir un nombre d'incidents / urgences par trimestre < 3
- Obtenir un résultat des audits internes sans non-conformités majeures > 85 %
- Réduire le coût des corrections suite à perte de maîtrise d'un CCP ou d'un PRPo à moins de 1000 € / an
- Atteindre une efficacité des formations hygiène et/ou HACCP > 90 %
- Obtenir moins de 2 % de produits refusés en tests production

Ces objectifs en relation avec la politique de sécurité des denrées alimentaire vont donner lieu à des indicateurs. Le tableau de bord va compiler les objectifs, les indicateurs et les résultats (Tableau 1)

©AFNOR – Module de soutien – n°14 v1 –
Créé le 18/04/2017 – olb

Tableau 1 Tableau de bord de la politique sécurité des aliments

Objectifs de la politique	Indicateur	Cible	Total année passé
Réduire le nombre de retours clients imputable à un défaut de sécurité	I1 : Nombre de retours clients par an	< 2 / an	3
Obtenir un taux de satisfaction clients > 97 %	I2 : Nombre de clients satisfaits / nombres de clients interrogés	≥ 97 %	77 %
Réduire le nombre de réclamations clients	I3 : Nombre de réclamations clients dont la cause est liée à la sécurité / salubrité	< 10 / an	9
Disposer d'un personnel formé aux dangers potentiels	I4 : Nombre de personnes formées / nombre de personnes	100 %	66 %
Améliorer notre système de management de la sécurité des denrées	I5 : Nombre d'audits sans non-conformités / nombres d'audits	> 85 %	79 %
Améliorer l'efficacité de nos formations en lien avec notre système	I6 : Nombre de formations efficaces / nombre de formations dispensées	≥ 90 %	91 %
Réduire le coût des corrections engagées suite à perte de maîtrise des CCP et/ou PRPo	I7 : Coût des corrections de produits	< 2000 € / an	1835 €

Indicateurs et tableaux de bord sur les programmes prérequis (PRP)

L'entreprise qui met en œuvre un système de management de la sécurité des aliments devra se focaliser sur les éléments de la figure 1 qui pourront devenir des champs de mesure avec des objectifs et des indicateurs.

Les programmes prérequis sont les conditions et activités de base nécessaires pour maintenir tout au long de la chaîne alimentaire un environnement hygiénique approprié à la production, à la manutention et à la mise à disposition de produits finis sûrs et de denrées alimentaires sûres pour la consommation humaine. Les PRP concernent :

- la construction et la disposition des bâtiments et des installations associées ;
- la disposition des locaux, notamment l'espace de travail et les installations destinées aux employés ;
- l'alimentation en air, en eau, en énergie et autres ;
- les services annexes, notamment pour l'élimination des déchets et des eaux usées ;
- le caractère approprié des équipements et leur accessibilité pour leur nettoyage, leur entretien et leur maintenance préventive ;
- la gestion des produits achetés ;

©AFNOR – Module de soutien – n°14 v1 –
Créé le 18/04/2017 – olb

- les mesures de prévention contre les transferts de contaminations
- le nettoyage et la désinfection ;
- la maîtrise des nuisibles ;
- l'hygiène des membres du personnel
- le retraitement/recyclage ;
- les procédures de rappel de produits ;
- l'entreposage ;
- l'information sur les produits et la sensibilisation des consommateurs ;
- la prévention de l'introduction intentionnelle de dangers dans les denrées alimentaires, la biovigilance et le bioterrorisme.

Des bilans peuvent ensuite être établis afin de visualiser l'état d'avancement de la mise en œuvre des PRP (Figures 4 et 5).

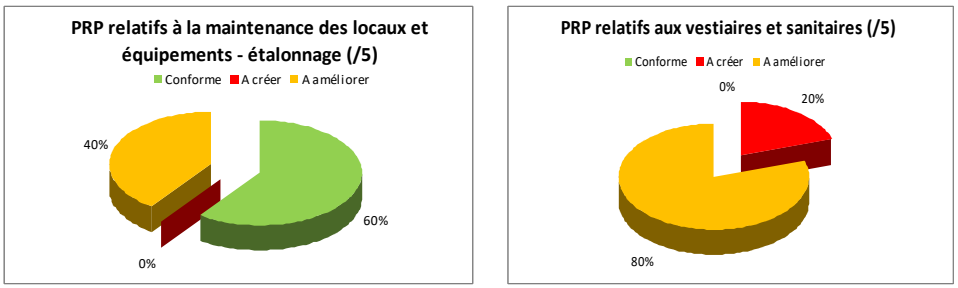

Figure 4 Bilan détaillé de l'état d'avancement des différents PRP

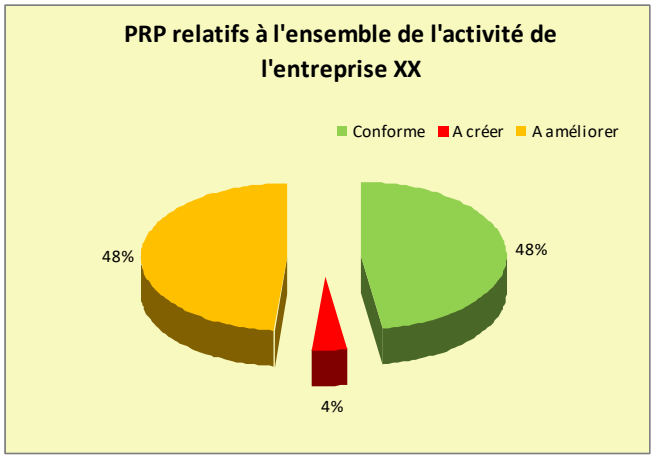

Figure 5 Bilan de l'état d'avancement global des PRP

©AFNOR – Module de soutien – n°14 v1 –
Créé le 18/04/2017 – olb

Suivi de la conformité des PRP

Tous les PRP doivent être vérifiés afin de s'assurer qu'ils sont mis en œuvre (recherche de conformité). Le meilleur moyen de vérification des PRP reste l'audit hygiène. Les résultats peuvent être exploités sous forme graphique (Tableau 2 et figure 6).

Tableau 2 Tableau de synthèse des audits hygiène

Localisation	Moyenne R	Moyenne O	Moyenne N	Moyenne D	Moyenne S	Moyenne conformité globale
ATELIER CHOCO	88%	88%	74%	93%	90%	88%
ATELIER GUM 1	85%	83%	34%	87%	79%	77%
ATELIER GUM 2	77%	88%	60%	86%	82%	80%
ATELIER GUM 3	76%	79%	51%	87%	76%	76%
QUAI EXPE STOCK	75%	79%	94%	86%	81%	82%
QUAI EXTERIEUR	83%	89%	94%	100%	89%	92%
QUAI RECEP STOCK	88%	86%	100%	93%	97%	92%
STOCK_GUM 1	86%	92%	100%	90%	93%	90%
STOCK_GUM 2	86%	71%	100%	82%	78%	81%
STOCKAGE 404	87%	80%	17%	88%	75%	80%
STOCKAGE 405	70%	50%	17%	79%	92%	67%
STOCKAGE 800	83%	68%	100%	85%	100%	83%
STOCKAGE 814	92%	75%	100%	88%	89%	87%

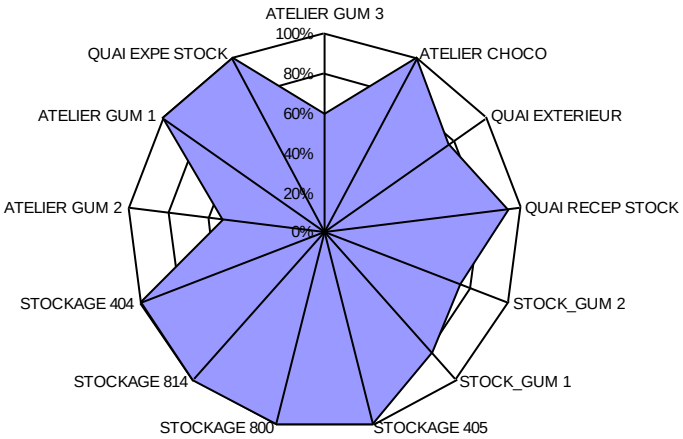

Figure 6 Bilan graphique de la conformité des PRP

©AFNOR – Module de soutien – n°14 v1 –
Créé le 18/04/2017 – olb

Analyses microbiologiques

Réaliser des analyses microbiologiques est indispensable pour s'assurer que ses produits sont conformes à la réglementation en vigueur. Les résultats de chaque analyse peuvent être exploités graphiquement et comparés au niveau acceptable de danger biologique comme par exemple Escherichia Coli pour des produits de viande hachée (Figure 7).

	PRODUITS	E.COLI
Juillet	Merguez	50
	Chipolatas	10
	Chipolatas	20
	Chipolatas	30
Août	Chipolatas	10
	Merguez	10
	Chipolatas	190
	Chipolatas	20
	Chipolatas	50
Septembre	Chipolatas	50
	Merguez	10
	Merguez	20
	Chipolatas	10
Octobre	Chipolatas	30
	Chipolatas	10
	Chipolatas	40
	Chipolatas	160
Novembre	Chair	10
	Chipolatas	60
	Chipolatas	10
	Chipolatas	10
Décembre	Chipolatas	40
	Chipolatas	450
	Chipolatas	10
	Chipolatas	13000

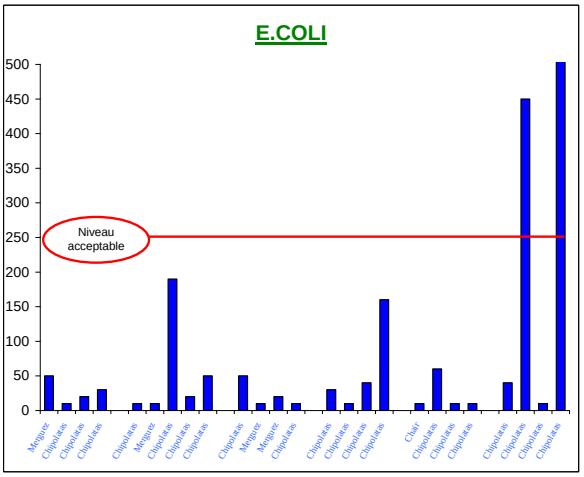

Figure 7 Résultat microbiologique des analyses de viande hachée

Si chaque produit fini fabriqué peut être étudié individuellement, il est intéressant de réaliser des bilans de toutes les analyses sur tous les produits finis. Pour cela il est possible de mettre en place un tableau de suivi microbiologique. Le tableau doit être rempli à chaque réception de bulletin d'analyse microbiologique. Il permet de recenser les items suivants :

- Le numéro d'échantillon,
- Le nom du produit analysé,
- La date de mise en analyse,
- Les paramètres recherchés et critères appliqués,
- Les résultats cotés sur une échelle allant de 1 à 3 (1 correspondant à un résultat non-satisfaisant, 2 à un résultat acceptable et 3 à un résultat satisfaisant).

Le traitement des données peut être réalisé par tableau croisé dynamique. Cette méthode permettra de croiser les données qualitatives (produit analysé, micro-organismes recherchés etc.) avec les données quantitatives (résultats obtenus).

©AFNOR – Module de soutien – n°14 v1 –
Créé le 18/04/2017 – olb

Analyse et amélioration du système de management

Les résultats des indicateurs de performance seront ensuite analysés par l'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires.
La politique et les objectifs liés à la sécurité des denrées alimentaires seront passés en revue au cours de la revue de Direction.
Cette partie fera l'objet d'un prochain module de soutien ISO 22000 !

Pour aller plus loin sur le sujet :
https://www.boutique.afnor.org/solution-et-services/ok-pilot-eval-/article/798072/oabo001290#in

©AFNOR – Module de soutien – n°14 v1 –
Créé le 18/04/2017 – olb

Groupe AFNOR - 11 rue Francis de Pressensé – 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex – France -
T. +33 (0)1 41 62 80 00 – F. +33 (0)1 49 17 90 00
www.afnor.org