

Analyse de la norme ISO 9001:2000 et approche des processus pour les Etablissements de Bellechasse

Travail de diplôme réalisé en vue de l'obtention du diplôme HES

par :

Raphaël BUFFET

Conseiller au travail de diplôme :

Paolo Baracchini, REME, EPFL

Carouge, le 16 novembre 2006

Haute-Ecole de Gestion de Genève (HEG-GE)

Economie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de diplôme est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre d'Economiste d'entreprise HES. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de diplôme, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de diplôme, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Carouge, le 16 novembre 2006

Raphaël Buffet

Remerciements

Ce travail est l'aboutissement de mes études d'Economie d'entreprise à la Haute école de gestion de Genève. Bien qu'individuel, il n'aurait pas pu être réalisé sans l'appui de plusieurs personnes. Que ce soit d'une manière directe ou indirecte, ces aides, conseils, critiques et corrections m'ont permis de mener ce projet à son terme.

Je tiens donc à remercier tout d'abord Monsieur Philippe Tharin, directeur des Etablissements de Bellechasse, pour m'avoir accordé sa confiance pour la réalisation de ce dossier et pour m'avoir ouvert les portes de ses Etablissements.

J'aimerais aussi faire part de ma gratitude à Messieurs Bruno Hofmann et Martin Hertach, respectivement directeur-adjoint et responsable de l'agriculture, pour leur aimable collaboration lors de nos rencontres et correspondances.

Au sein des Etablissement de Bellechasse je remercie encore Messieurs Bertrand Progin et Gerald Jung pour les informations qu'ils m'ont fait parvenir.

Je voudrais aussi particulièrement remercier Monsieur Gianfranco Orelli, de Corsier, ainsi que mes parents, qui ont eu la gentillesse de consacrer une partie de leur temps à la relecture de ce travail.

Et pour terminer j'adresse un dernier merci à Monsieur Thierry Dufour, mon colocataire, pour ses conseils avisés lorsque je me trouvais dans une impasse.

Sommaire

La qualité. Qui pourrait soupçonner qu'un mot si simple en apparence puisse être à l'origine de tant de discussions, d'ouvrages et d'innovations ?

Dans le domaine économique, la qualité a pris une place prépondérante pour les entreprises. En effet, pour pouvoir assurer leur pérennité elles ne peuvent plus se contenter de vendre un produit, il faut que le client soit séduit, l'achète et soit satisfait de son achat. De cette manière il reviendra et continuera sa relation avec son fournisseur. Sans qualité, pas de fidélisation.

Aujourd'hui, il ne suffit plus non plus de proposer un produit fini de qualité, il faut que toute l'organisation de l'entreprise soit efficace pour proposer au client des services complémentaires afin de le fidéliser.

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) édite de nombreuses normes dont la plus connues est le standard ISO 9001:2000. Celui-ci présente des concepts permettant à une entreprise de satisfaire aux exigences de ses clients grâce à une organisation optimale basée sur un système de management de la qualité. La première partie de ce travail consistera justement à une explication de cette norme. L'un des points de cette dernière précise qu'il faut mettre en œuvre un système basé sur une organisation par processus. C'est particulièrement sur ce point là que la deuxième partie de ce travail sera orientée.

Depuis plus de cent ans, les pénitenciers du canton de Fribourg sont situés sur le domaine de Bellechasse. En assurant un régime progressif à leurs détenus, ils sont devenus, au fil des ans, le deuxième domaine agricole de Suisse. Pour mener à bien leurs missions, ils emploient aujourd'hui presque 100 personnes dans des domaines aussi variés que l'administration, l'agriculture, l'élevage et la sécurité. La gestion de toutes ces ressources de manière simultanée n'est pas une chose aisée. C'est pourquoi, les responsables des Etablissements de Bellechasse s'intéressent de près aux processus pour organiser leur entreprise autour de ce concept.

Ce travail constitue, en quelque sorte, l'esquisse d'un projet d'une très grande ampleur. En abordant, d'abord l'identification et la représentation des processus, et ensuite la description de procédures des Etablissements de Bellechasse, il permettra à leurs dirigeants et collaborateurs de mieux comprendre en quoi consiste exactement le fait de s'organiser autour des processus.

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des Tableaux	vi
Liste des Figures.....	vi
Introduction	1
1. Assurance qualité et ISO.....	3
1.1 Qu'est-ce que l'assurance qualité ?	3
1.2 L'intérêt de la normalisation	5
1.3 ISO en quelques points	6
2. La norme ISO 9001:2000	8
2.1 Histoire et évolution de la norme	8
2.2 Caractéristiques de l'ISO 9001:2000	10
2.3 Les exigences de la norme	11
2.3.1 Système de management de la qualité (SMQ)	11
2.3.2 Responsabilité de la direction	11
2.3.3 Management des ressources.....	12
2.3.4 Réalisation du produit	12
2.3.5 Mesures, analyse et amélioration	13
2.4 Appréciation	14
2.5 Les processus	14
2.5.1 Définir les processus.....	16
2.5.2 Mesure, surveillance	16
3. Le système carcéral.....	18
3.1 Evolution du régime pénitentiaire dans le canton de Fribourg	18
3.2 L'exécution des peines aujourd'hui	19
3.3 Les concordats.....	19
3.4 Quelques aspects de la sécurité	20
3.5 Quelques perspectives.....	21
4. Les Etablissements de Bellechasse.....	22
4.1 Organisation des Etablissements	22
4.2 Le domaine agricole	23
4.3 Le pénitencier	24
4.4 Perspectives	25
5. Méthodologie	26
5.1 La technique de présentation Qualigramme	27

6. Identification des processus	28
6.1 Cartographie.....	28
6.1.1 <i>Cartographie macroscopique</i>	29
6.1.2 <i>Cartographie relationnelle</i>	31
6.2 Représentation des procédures	35
6.2.1 <i>Commentaire des procédures</i>	40
6.2.1.1 PRO – 002 : Engagement d'un collaborateur.	40
6.2.1.2 PRO – 003 : Budgétisation :.....	40
Conclusion.....	41
Bibliographie	43
Annexe 1 Loi sur les Etablissements de Bellechasse	44
Annexe 2 Organigramme administration & agriculture	54
Annexe 3 Organigramme sécurité & encadrement	55
Annexe 4 Organigramme projets et constructions	56
Annexe 5 Cartographie relationnelle Sécurité & mesures	57
Annexe 6 Cartographie relationnelle Ateliers.....	58
Annexe 7 Cartographie relationnelle Support aux détenus	59

Liste des Tableaux

Tableau 1	Liste des processus.....	28
Tableau 2	Liste des activités	34-35

Liste des Figures

Figure 1	La roue de Deming	9
Figure 2	Définition d'un processus	14
Figure 3	Organigramme de la direction	22
Figure 4	Le langage graphique de base	26
Figure 5	Cartographie macroscopique	29
Figure 6	Cartographie relationnelle Agriculture	31
Figure 7	Cartographie relationnelle Management	32
Figure 8	Cartographie relationnelle Support.....	33
Figure 9	Les formes des procédures	35
Figure 10	Procédure Production de lait	36
Figure 11	Procédure Engagement collaborateur.....	37
Figure 12	Procédure Budgétisation	38

Introduction

Nous vivons aujourd'hui dans une société où tout, ou presque, est globalisé, mondialisé. Un petit artisan peut vendre ses produits dans chaque coin du globe sans rencontrer de difficultés majeures. Mais ce système ne fonctionnerait pas, comme c'est le cas aujourd'hui, si une entité ne s'occupait de contrôler la compatibilité des produits et technologies entre différents pays et continents. C'est ce que fait l'organisation internationale de normalisation (ISO) depuis 1947. Ainsi, les milliers de normes, qui ont été éditées par l'ISO en plus de cinquante ans, concernent tous les domaines d'activité et abordent les thèmes les plus variés. La norme ISO 9001:2000 sur la qualité du management est sans conteste la plus appliquée de par son caractère générique.

Mais encore plus que l'ISO, ce sont les processus qui sont au goût du jour maintenant. Après des années d'organisation hiérarchique et fermée, les entreprises sont confrontées à l'arrivée en force de l'organisation autour des processus. Ceux-ci permettent une gestion transversale de l'entreprise. Il faut entendre par là que, par ce moyen, les barrières hiérarchiques entre les secteurs n'existent plus. De ce fait, ce sont des économies de temps, d'énergie et donc d'argent qui sont effectuées, tout cela au bénéfice du client.

Ce travail doit permettre de remplir deux objectifs principaux.

Le premier consiste en une analyse du standard ISO 9001. Cette approche doit permettre au lecteur de comprendre les tenants et aboutissants de cette norme grâce à une présentation en résumé de ses principaux points. Suite à ces explications, le lecteur devrait pouvoir comprendre de manière théorique ce qu'est un processus et quelle est son utilité au sein d'une entreprise.

Ensuite il s'agira de comprendre le fonctionnement des Etablissements de Bellechasse, pénitenciers de Fribourg, et de leur environnement.

Ces explications nous amèneront au deuxième objectif de ce rapport : initier les responsables et le personnel des Etablissements de Bellechasse aux processus. Il s'agira d'abord de leur donner un aperçu de ce qu'est un processus et une procédure puis ensuite de donner des exemples pour la représentation de ces derniers.

S'organiser autour des processus n'est pas une mince affaire et certaines étapes doivent être respectées. Il faut d'abord identifier les processus de l'entreprise ainsi que

les activités qui les composent. Une fois reconnus il faut les représenter, de préférence de manière graphique, pour en faciliter la compréhension. A partir du moment où l'organisation est mise en place, il est nécessaire de développer des méthodes de contrôle pour s'assurer de bon fonctionnement de ces processus et procédures et, au besoin, les améliorer. Ainsi, l'entreprise pourra constamment s'adapter aux exigences de ses clients et les satisfaire.

Pour des raisons de clarté, ce travail ne traitera que l'identification et la représentation des processus ainsi que de trois procédures.

1. Assurance qualité et ISO

Le souci de la qualité fait depuis longtemps partie de l'environnement de l'homme. On retrouve des traces de cet intérêt très loin dans notre histoire. En effet, lorsque les hommes des cavernes se battaient pour s'approprier le feu n'était-ce pas là déjà une forme de recherche de la qualité ? Sûrement l'une des formes les plus sommaire, mais cela démontre le besoin de l'homme à toujours vouloir mieux, à chercher constamment à s'améliorer.

Faisons maintenant un saut de quelques millénaires jusqu'au Moyen-Age. A cette époque l'artisanat a fait son apparition et la production des biens était presque totalement assurée par les petits artisans. Ceux-ci s'occupaient de la création de leur produit, de l'approvisionnement en matière première et de la vente au client. De cette manière ils assumaient eux-mêmes la responsabilité de la qualité de leur production. Ce n'est qu'à partir de la révolution industrielle, au début du 19e siècle que la gestion de la qualité s'est profondément compliquée. En effet, avec le développement d'abord de la production de masse, puis à la fin du siècle de principes de management tels que ceux de Frederick Winslow Taylor et Henry Ford, la gestion d'un produit ne dépend plus d'un simple artisan mais d'une multitude de travailleurs accomplissant des tâches simples et répétitives. La gestion de la qualité n'en est dès lors que plus compliquée.

Cette évolution majeure dans les méthodes de production à grande échelle a donc fait apparaître un besoin pour les entreprises et toutes leurs parties prenantes, qu'il s'agisse des fournisseurs, des clients ou de n'importe quel intermédiaire dans tout le processus de production ; l'assurance de la qualité.

1.1 Qu'est-ce que l'assurance qualité ?

Le souci de la qualité ne cesse donc de se développer au sein des entreprises qui doivent faire face à un environnement économique toujours plus concurrentiel, dans lequel la satisfaction du client est devenue la priorité numéro un. Proposer un bien ou un service correspondant aux exigences des clients étant si important, l'assurance qualité est donc devenue de plus en plus utile afin de faciliter les relations entre partenaires et donner un maximum de chances de succès aux entreprises.

Nous sommes d'accord sur le fait que l'assurance qualité est utile aux entreprises comme à leurs partenaires pour pratiquer leurs échanges. Mais que faut-il comprendre par assurance qualité ?

Le principe de la qualité telle qu'elle est présentée par les spécialistes¹ dans leurs ouvrages se décompose en trois étages :

- La qualité externe
- La qualité interne
- L'assurance qualité

Tout d'abord **la qualité externe**. Pour faire simple, elle représente la satisfaction des clients. En effet, la seule et unique personne capable de juger de la qualité d'un produit est le consommateur final. Pour émettre son avis, il se base sur des critères tels que la nature du produit et son prix, mais aussi sur des éléments comme la rapidité de livraison, la politique de garantie ou la fiabilité du produit.

L'entreprise qui ne rencontre pas les attentes de ses clients se trouve en situation non conforme et ce, soit par défaut, c'est-à-dire en sous qualité, soit par excès donc en sur qualité.

Passons à **la qualité interne**. Celle-ci permet de mesurer la capacité de l'entreprise à réaliser ses processus de manière efficiente. Si une partie des processus est mal réalisée, il s'agira de non qualité. Par exemple une entreprise peut produire un bien de bonne qualité externe mais à un coût trop élevé. Sa marge bénéficiaire étant diminuée par rapport à l'efficience, elle se trouve en situation de non qualité interne.

Enfin, **l'assurance qualité**. Elle est en fait la suite logique des deux étapes précédentes. En effet, toute entreprise qui choisit un fournisseur devient dès lors dépendante de la qualité des composants que ce dernier lui fournira. L'assurance qualité permet donc de garantir au client la qualité qu'il recherche à long terme.

Ainsi, chaque entreprise peut aujourd'hui contrôler la qualité des composants qui lui sont livrés via, un audit de ses fournisseurs. Mais ce phénomène engendre un problème conséquent pour les entreprises. De fait, il existe autant de techniques d'audit qu'il existe d'entreprises, aussi les fournisseurs finissent par crouler sous les audits de tous leurs clients. C'est ici qu'un autre principe entre en compte et permet

¹ Source : L'Assurance Qualité, 2001, Chapitre 1.

d'éviter ces multiples audits. Il s'agit du principe de normalisation. Celui-ci permet d'uniformiser des techniques dans beaucoup de domaines et ainsi faciliter la compréhension entre les parties prenantes.

1.2 L'intérêt de la normalisation

Certaines personnes peuvent se demander pourquoi vouloir tout normaliser. En effet, qu'est-ce qui pousse tout un chacun à vouloir tout faire de la même manière que son voisin ? Cela apporte-t-il vraiment une valeur supplémentaire au produit ou service de l'entreprise, ou n'est-ce pas là une certaine perte d'identité, de liberté et d'originalité ?

Il est vrai que par la voie de la normalisation, on peut imaginer que les entreprises vont perdre leurs particularités, qui ont fait leur succès, et que privilégient leurs clients. C'était peut-être vrai avant guerre, ou au 19^e siècle mais aujourd'hui la réalité est tout autre. La société dans laquelle nous vivons s'est mondialisée et il n'est pas rare qu'un marché, jusqu'alors régional, se voit confronté à de nouveaux acteurs développant des produits similaires ou substituables à l'autre bout du monde en suivant ses propres techniques de production. Dès lors, en dehors des problèmes de production, parts de marchés etc., le problème qui apparaît est celui de la compatibilité.

Si aujourd'hui ces standards de certification n'existaient pas, c'est tout notre mode de vie actuel qui serait chamboulé. Il est vrai que les effets de la normalisation ne sont pas perceptibles au premier abord mais si l'on y regarde de plus près, c'est tout notre environnement quotidien qui est concerné. Prenons quelques exemples simples, des objets ou du matériel que tout le monde utilise chaque jour, prenons l'exemple du papier A4. Aujourd'hui, une très grande partie de la population occidentale utilise l'ordinateur et lorsqu'elle imprime ses travaux, c'est sur du papier de format A4. Mais le choix de ce format n'est pas dû au hasard et c'est grâce à une norme spécifiant les dimensions de ces feuilles que nous n'avons plus à nous demander quel papier utiliser à chaque impression.

Un autre exemple est celui du format de la carte de crédit. Imaginez les problèmes engendrés si chaque éditeur de carte proposait un format différent de celui de ses concurrents. Nous n'y pensons jamais, mais nous avons tous plusieurs cartes de ce format rangées dans notre porte-monnaie.

Les bénéfices de la standardisation ne sont souvent pas perceptibles au premier coup d'œil, mais ils facilitent beaucoup la vie de tous.

Un autre grand avantage de la standardisation, et dont bénéficient grandement les pays en voie de développement, est le transfert des technologies. En effet, de part la standardisation de nombreuses spécificités pour chaque produit, il est désormais plus facile et donc moins coûteux pour un nouvel entrant d'accéder aux exigences d'un marché. Il suffit, en théorie, d'appliquer le modèle existant certifié. C'est donc un grand avantage pour les pays pauvres qui disposent ainsi d'un accès facilité aux marchés occidentaux avec des produits totalement concurrentiels.

Concernant cette perte d'identité citée plus haut, on peut dire en fait que l'originalité existera toujours mais plutôt sur des aspects tels que l'innovation technologique, le design ou la communication construite autour du produit.

1.3 ISO en quelques points

Aujourd'hui, le principal éditeur de normes est l'organisation mondiale de normalisation, plus connue sous l'abréviation ISO.

L'ISO est une organisation non gouvernementale dont le Secrétariat central est établi à Genève. Elle est composée d'un réseau d'instituts nationaux de normalisation de 157 pays selon le principe d'un membre par pays.

De part ce principe d'un seul membre par pays, l'organisation assure une parfaite démocratie dans les décisions, chaque pays ayant le même poids sans rapport à sa taille ou sa population.

Ce souci d'égalité se retrouve jusque dans le nom de l'organisation puisque *iso* est un mot dérivé du grec *isos* qui signifie égal. La constitution de l'ISO remonte à la fin de la 2ème guerre mondiale. C'est en effet en 1946 que la décision de créer une organisation internationale, qui permettrait de faciliter la coordination et l'unification internationale des normes industrielles, a été prise. Le 23 février 1947, l'ISO entra officiellement en fonction.

L'autorité de l'ISO est partagée entre l'Assemblée générale, le conseil de l'ISO et le secrétariat général. L'assemblée générale traite de toutes les décisions stratégiques lors de ses réunions un fois par an. Le conseil de l'ISO, qui se réunit deux fois par an, a le rôle d'un conseil d'administration et se charge d'élaborer des propositions à soumettre à l'Assemblée générale. Enfin le secrétariat général s'occupe de toute la gestion opérationnelle. Il assure le soutien administratif et technique et coordonne les comités techniques chargés de l'élaboration des normes et publie ces dernières.

Le financement de l'ISO est assuré par les cotisations versées par ses membres. Le prix de celles-ci correspond au coût de fonctionnement du Secrétariat central. La vente des normes représente aussi une autre source de revenu.

Depuis la création de l'organisation, plus de 15'000 normes internationales ont été éditées dans des domaines variés allant du secteur primaire, donc l'agriculture, le bâtiment, au NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication), le multimédia, l'informatique, etc.

Parmi ces nombreuses normes, il en est deux qui ressortent du lot et ont le statut de best-seller des normes ISO, il s'agit des normes ISO 9001 et ISO 14001 sur la qualité du management et le management environnemental. Le succès de celles-ci s'explique par leur caractère « générique ». Il faut entendre par là qu'elles ne s'appliquent pas à un domaine, ou secteur spécifique, mais au management des entreprises. De ce fait, elles peuvent être utilisées par n'importe quelle entité. Au début de l'année 2005, ces deux normes réunies représentaient 760'900 certificats délivrés dans les 154 pays membres de l'ISO.

2. La norme ISO 9001:2000

Les théories explicitées sur l'assurance qualité et la normalisation nous mènent maintenant au premier objectif de ce travail, l'analyse de la norme ISO 9001:2000 sur la qualité du management.

Comment est-elle apparue, quel est son contenu et quel en est le sens ? Ce sont les éclaircissements qui vont être développés dans ce chapitre.

La norme ISO 9001:2000 fait partie de la famille 9000 qui regroupe en fait plusieurs sections. Tout d'abord l'ISO 9000 qui présente les principes essentiels et le vocabulaire spécifique à ces normes, l'ISO 9001 qui présente les exigences pour instaurer un système de management de la qualité, l'ISO 9004 qui édicte les lignes directrices pour l'amélioration des performances et enfin l'ISO 19011 qui concerne l'audit qualité et environnement et consiste en un contrôle pour l'amélioration des performances du système.

Mais pour bien comprendre ce qu'est cette norme il est nécessaire de commencer en s'intéressant brièvement à son historique, à ses évolutions passées et à venir.

2.1 Histoire et évolution de la norme

L'histoire de la norme ISO 9001 débute en 1979 lors de la création du Comité technique 176 (ISO/TC 176) chargé de créer des normes dans le domaine du management et de l'assurance qualité. Les premières normes internationales de la série ISO 9000 seront publiées en 1987. Celles-ci étaient destinées à organiser, simplifier et rationaliser les échanges entre partenaires commerciaux liés par un contrat, plus spécifiquement dans le domaine de l'industrie. Elles étaient inspirées de concepts de l'assurance qualité imaginés dans les années soixante dans l'industrie nucléaire, spatiale et de l'armement.

Uniquement créées, à l'origine, pour harmoniser les relations entre clients et fournisseurs, il n'était pas question de certification à l'époque.

A la fin des années 80, un vif engouement pour la certification amena l'ISO à revoir ses normes de la série ISO 9000, afin de faire évoluer les textes selon les avancements du marché et des besoins des entreprises en terme de management. La première phase de la révision aboutit en 1994 avec déjà, entre autre, une orientation vivement axée sur

la satisfaction du client, mais cette révision n'était pas suffisante. En effet, composée d'une vingtaine de textes sans complémentarité apparente, elle n'était pas forcément bien appréhendée par les organismes qui se faisaient certifier. La deuxième phase fut, elle, plus approfondie et principalement concentrée sur les utilisateurs et leurs besoins afin de pallier les défauts apparus dans la version 1994, les utilisateurs principaux étant les entreprises. Cette phase donna naissance à la version 2000 de la norme ISO 9001 (ISO 9001:2000).

Cette deuxième phase était nécessaire pour plusieurs raisons, tant internes qu'externes au fonctionnement actuel des entreprises. Tout d'abord à l'externe, les exigences des clients sont de plus en plus grandes et vont désormais au-delà de la simple qualité du produit. Ils attendent des prestations supplémentaires de leurs fournisseurs telles que la qualité du service, la flexibilité, l'éthique ou la qualité de vie. Les prestataires doivent donc constamment améliorer leur produit selon les désirs de leur clientèle.

De plus, l'apparition de nouveaux référentiels de systèmes de management incite l'ISO à revoir constamment sa partition. Par exemple, ce sont les organismes de certification eux-mêmes qui ont récemment développé le référentiel social OHSAS 18001 traitant de l'hygiène et de la sécurité sur les places de travail. Par ailleurs, certains secteurs d'activité particuliers tels que l'automobile, l'armement, ou les télécommunications ont aussi élaboré eux-mêmes leurs propres référentiels.

Enfin, le succès des prix qualité (EFQM pour l'Europe et Malcolm Baldrige Award pour les Etats-Unis) marque aussi le souhait des entreprises à aller encore plus loin que l'assurance qualité en s'engageant sur la voie de l'excellence.

Mais c'est surtout l'explosion du secteur des services qui a stimulé l'ISO à modifier sa norme. Celle-ci, malgré son aspect générique, s'adressait plus aux entreprises industrielles. Aujourd'hui, les entreprises de service dégagent près de 50% du produit intérieur brut de l'Union Européenne et emploient environ 70% des travailleurs. Une adaptation pour cette norme s'avérait donc être une priorité.

Au niveau interne, la norme ISO 9001 de la version 1994 n'avait pas pris en compte l'évolution rapide des techniques de management, dans lesquelles le leadership et l'approche par processus prennent de plus en plus d'importance. C'est pour cette raison que la nouvelle version de la norme édicte, comme l'un de ses points

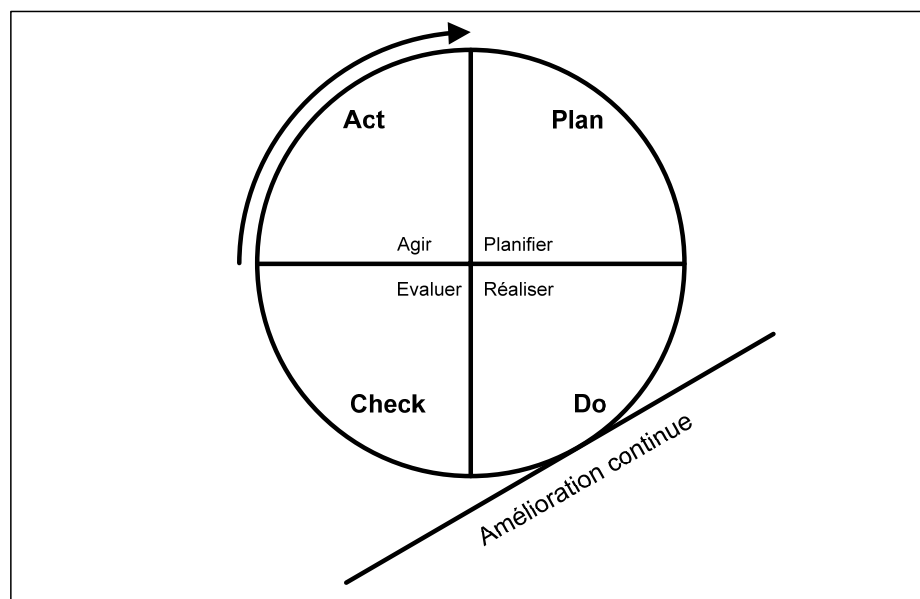
principaux, l'approche processus pour gérer efficacement un système de management de la qualité.

2.2 Caractéristiques de l'ISO 9001:2000

La norme ISO 9001:2000 est proposée selon la logique de la roue de Deming qui illustre le principe anglais PDCA :

- **Plan** : planifier ;
- **Do** : réaliser ;
- **Check** : évaluer ;
- **Act** : agir.

Figure 1
La roue de Deming



Source : Comprendre les normes ISO 9000 version 2000 (2002, p.37)

Ce déroulement permet d'orienter les entreprises, tout au long du développement, de l'intégration et du suivi de leur système qualité, sur la voie de l'amélioration continue.

Une autre nouveauté de l'ISO 9001:2000 est le choix d'une approche par processus lors du passage à un système de management de la qualité. Le but étant de parvenir à la satisfaction des clients selon leurs attentes.

« Toute activité utilisant des ressources et gérée de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie, peut être considérée comme un processus. L'élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant. » (Introduction de la norme ISO 9001)

En effet, l'approche client est aussi l'un des aspects les plus importants de la nouvelle norme. En orientant ses activités de production sur les exigences des clients, l'entreprise se donne les moyens de parvenir à la pérennité.

2.3 Les exigences de la norme

La norme ISO 9001:2000 est partagée en huit points. Les trois premiers déterminent d'abord le **domaine d'application**, norme générique applicable à tout type d'organisation quelle qu'en soit la taille et le produit proposé aux clients. Ensuite la **référence normative** relative à cette norme, puis enfin les **termes et définitions** qui présentent quelques principes de vocabulaire spécifiques au référentiel ISO 9000.

Les exigences 4 à 8 constituent les exigences concrètes en terme de management de la qualité auxquelles l'entreprise devra répondre pour obtenir une éventuelle certification de son système de management de la qualité. Les paragraphes qui suivent exposent un résumé des principales exigences soumises aux organismes intéressés.

2.3.1 Système de management de la qualité (SMQ)

Les exigences de la norme stipulent que l'entreprise doit mettre en œuvre un système de management de la qualité basé sur une organisation par processus et chercher à améliorer la performance continuellement.

Chaque organisation, qui se met sur le chemin d'un système de management de la qualité, doit faire un travail de documentation sur sa politique et ses objectifs qualité. Il lui faut donc mettre en parallèle les processus qui représentent des interactions entre eux et décrire celles-ci.

2.3.2 Responsabilité de la direction

Dans la situation d'une approche du management de la qualité, la direction a des responsabilités importantes. C'est elle, en effet, qui doit faire circuler ses nouvelles orientations au sein de toute son organisation. L'orientation client doit être connue de tous les collaborateurs et comprise par tous. Dans un SMQ la direction est la pierre angulaire de la réussite du projet. Elle assure l'orientation client de l'entreprise, la

politique qualité, la planification des objectifs qualité. Mais aussi tout ce qui concerne la communication en rapport au management de la qualité. Enfin la direction doit planifier des périodes de révision de son système, afin de contrôler s'il est toujours en adéquation avec les objectifs, et au besoin, le modifier.

2.3.3 Management des ressources

L'entreprise qui intègre un SMQ doit s'assurer que ses ressources sont gérées de manière efficiente. En effet, elle doit s'assurer, au niveau des ressources humaines, que chaque personne est à la bonne place compte tenu de ses compétences. Dans ce cadre elle doit aussi s'assurer que les formations ont été correctement attribuées.

Concernant les infrastructures, l'entreprise doit reconnaître et entretenir celles dont elle dispose pour mener à bien son processus de production de son produit.

2.3.4 Réalisation du produit

La réalisation du produit peut être analysée en 6 étapes.

Planification : Il est nécessaire de développer tous les processus utiles pour mener à bien la réalisation du produit, tout en assurant une cohérence avec les autres processus du SMQ.

Processus relatifs aux clients : L'entreprise doit prendre connaissance des exigences des clients (qualité, livraison, service après vente), et aussi déterminer les exigences non formulées et connaître les influences réglementaires et légales concernant la réalisation du produit.

Conception et développement : Il est important pour l'organisme de déterminer toutes les étapes du développement et de la conception de ses produits, les points de contrôle et de validation, ainsi que les responsabilités des employés autour de ces processus.

Achats : Dans son processus d'achat, l'entreprise doit s'assurer que les marchandises qu'elle achète sont conformes aux exigences qu'elle a elle-même spécifiées. De ce fait, elle doit évaluer ses fournisseurs et les choisir en tenant compte de leur capacité à répondre à ses exigences en termes de fournitures.

Suite à chaque achat, l'organisme doit établir un contrôle afin de s'assurer que les produits fournis sont bien conformes à ses exigences préétablies et communiquées aux fournisseurs.

Production et préparation du service : L'entreprise doit maîtriser tous les tenants et avenants à sa production. Pour cela, les informations relatives au produit doivent être disponibles tout comme les instructions de travail. Les équipements utilisés doivent être appropriés. Le système de mesure et de surveillance doit être en ordre de fonctionnement.

Les processus de production et de préparation du service doivent être validés et permettre de planifier les résultats.

Dans certains cas, si cela s'avère nécessaire, l'entreprise doit pouvoir tracer la production de chaque produit et l'identifier tout au long de sa création, de la fourniture des matières premières jusqu'à la livraison au client.

Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure : Afin de prouver la conformité d'un produit aux exigences des clients, l'entreprise doit établir des processus qui assurent une cohérence aux activités de surveillance et de mesure par rapport aux exigences édictées.

2.3.5 Mesures, analyse et amélioration

Comme cité au point précédent, la société doit mettre en place des processus permettant la surveillance, la mesure, l'analyse et l'amélioration de son système de production afin de démontrer à toute partie intéressée que son produit répond à leurs exigences, que son organisation est conforme à un SMQ et enfin pour améliorer constamment l'efficacité de ce système.

L'entreprise doit régulièrement surveiller l'évolution des besoins de ses clients et transmettre toute évolution à son interne. Elle doit aussi effectuer une surveillance interne (audit) pour contrôler si son système de management de la qualité est toujours conforme aux dispositions prévues et est intégré de manière efficace.

Tous les processus de l'entreprise doivent être soumis à un contrôle selon des méthodes appropriées qui permettent d'évaluer la capacité de ce processus à atteindre les résultats escomptés.

Suite à toutes ces analyses, contrôles et mesures, l'entreprise doit être à même d'améliorer régulièrement l'efficacité et les performances de son système de management de la qualité. Elle prendra des mesures par des actions préventives ou correctives dans le cas d'une anomalie d'un de ses systèmes.

2.4 Appréciation

A la lecture de ces exigences, chacun est libre de les apprécier à sa manière. Une chose est certaine, aujourd'hui le monde économique est partagé entre les pro et les anti-ISO 9001. Les uns étant convaincus de l'utilité de cette certification, les autres estimant que la certification n'apporterait rien à leur activité. Mais il ne faut pas oublier que la certification peut être une exigence du client et, dans ce cas là, c'est la pérennité de l'entreprise qui est en jeu. Il est donc probable que la grande majorité des anti-ISO se résoudront à se faire certifier.

Cependant, il est vrai que le processus de certification peut s'avérer coûteux pour certaines entreprises en comparaison du bénéfice perçu. Pour ces sociétés, il existe encore l'alternative de se lancer dans une approche des processus sans se faire certifier pour autant.

Car en effet, la certification n'est pas une obligation, mais s'organiser sur la base des processus est déjà une nécessité dans certains secteurs et c'est l'économie toute entière qui est concernée par cette nouvelle manière de gérer une entreprise. Il faudra donc de plus en plus prendre ce phénomène en compte pour mener une société au succès auquel aspirent tous les entrepreneurs au 21^e siècle.

2.5 Les processus

L'ISO 9001:2000 préconise une organisation basée sur les processus et c'est le point principal qui va être retenu pour la suite de ce travail.

L'approche du management par les processus est aujourd'hui de plus en plus nécessaire aux entreprises pour garder leur place sur les marchés où la concurrence et l'instabilité sont toujours plus grandes.

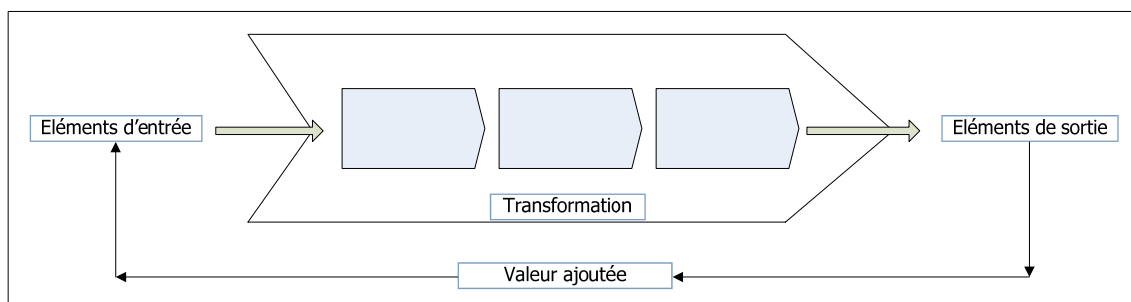
Contrairement aux systèmes de management des générations précédentes, qui abordaient la production dans la verticalité de l'entreprise, les processus actuels permettent d'avoir une approche transversale de la réalisation des produits. En effet, un processus coordonne toutes les activités créatrices de valeur en passant d'un

secteur de l'entreprise à l'autre, en éliminant les points de passages hiérarchiques qui sont une contrainte à la création du produit selon les exigences de la clientèle. Aujourd'hui ces exigences sont principalement des délais de livraison courts, de coûts minimums et une qualité optimale.

*« Le regroupement de différentes spécialités et compétences au sein d'un même processus permet de se focaliser sur le client et de satisfaire du premier coup, voire d'anticiper, l'ensemble des attentes qu'il exprime en amont. »
(Comprendre les normes ISO 9000 version 2000, 2002. 139)*

L'idée du processus émane en fait du constat que l'entreprise est une composition de multiples processus qui sont tous liés entre eux par un même objectif ; la satisfaction du client. Le modèle du processus démontre que l'activité de l'entreprise s'articule autour de tout un système, qui lui permet de transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie en y apportant une valeur ajoutée.

Figure 2
Définition d'un processus



Source : Comprendre les normes ISO 9000 version 2000 (2002, p.42)

Les processus peuvent être définis en plusieurs catégories. A ce sujet il existe différentes théories, mais les définitions les plus courantes en proposent trois² :

- Les processus de réalisation du produit ;
- Les processus support ;
- Les processus de management.

Les processus de réalisation du produit sont ceux dont l'impact est direct sur la satisfaction du client. Ils concernent particulièrement les activités d'approvisionnement, de logistique, de production et de relation avec la clientèle.

² Maîtriser les processus de l'entreprise, 2001, p. 59

Les processus support ne sont pas créateurs de valeur directe, mais sont essentiels à la bonne marche de l'entreprise. Ils regroupent les activités de ressources humaines et de gestion financière.

Enfin les processus de management permettent de déterminer la politique de management de l'entreprise, comme par exemple le management de la qualité ou sa stratégie. Ils couvrent aussi les actions de communication à l'interne.

2.5.1 Définir les processus

Nous connaissons maintenant les différentes catégories de processus qui peuvent être reconnues. Une fois ces notions acquises il faut donc définir pour chacune de ces catégories quels processus ou sous-processus les composeront. Certains pourraient supposer que, étant donné qu'il existe formellement des catégories distinctes, il existe aussi un plan standard des processus qui composent la réalisation, le support et le management. Il n'en est pourtant rien. En effet, chaque société a sa propre manière de fonctionner, chaque directeur a sa propre manière de penser, ce qui fait que les processus de chaque entreprise sont classifiés d'une manière correspondant à chacun de ces critères. De plus, certains processus qui seraient identifiés comme support peuvent tout-à-fait prendre part à la réalisation du produit pour une autre industrie. L'exemple le plus parlant est celui du processus de ressources humaines. Pour la plupart des entreprises il constitue une activité de support (engagement du personnel, gestion des compétences, etc.) mais, dans le cas d'une société de placement, le processus de ressources humaines constitue l'activité créatrice de valeur principale.

Pour ces différentes raisons, les processus d'une entreprise sont donc uniques. C'est pourquoi la définition de ces processus est très importante. Il faut pour cela identifier chaque activité pour la replacer dans le processus qui la concerne.

2.5.2 Mesure, surveillance

Le fait d'organiser le fonctionnement d'une entreprise selon une approche par les processus n'est pas une fin en soi. En effet, cette démarche nécessite une attention constante à la bonne marche des dits processus. Comme le souligne la norme ISO 9001:2000, il est très important de mettre en place un système de contrôle et d'amélioration continue pour gérer efficacement cette nouvelle organisation. Ces mesures relèvent d'une grande importance pour la simple raison que, lors de la définition des processus, il ne s'agit que de reconnaître les actions qui existent dans

l'organisation de l'entreprise et la manière dont elles sont traitées. Mais il est tout à fait possible que certaines de ces actions ne correspondent pas à l'efficacité souhaitée par les dirigeants. De plus, les évolutions rapides auxquelles l'économie mondiale est aujourd'hui confrontée peuvent rendre n'importe quel processus obsolète en peu de temps. C'est pourquoi il est très important de mettre en place un système de mesure qui permettra à l'entreprise d'améliorer continuellement l'efficacité de son système.

Afin d'obtenir des résultats concluants il faut être rigoureux dans cette approche de contrôle. Il est donc important de définir des indicateurs qui permettront d'identifier tout mauvais fonctionnement d'un processus. Grâce à ces indicateurs, la personne chargée du contrôle qualité du système pourra en tout temps prendre les mesures qui aboutiront à sa correction et son amélioration.

Voici donc un bref aperçu de ce qu'est un processus, quelle est son utilité et quels sont les grands axes de gestion à respecter si l'on veut intégrer ce type d'organisation dans une entreprise.

Ce travail va maintenant se concentrer sur la définition des processus pour les pénitenciers du canton de Fribourg : les Etablissements de Bellechasse.

Mais avant cela il est nécessaire de nous intéresser à l'environnement des Etablissement au niveau externe, puis au niveau interne, afin de mieux connaître cette entreprise et appréhender au mieux les processus qui la composent. Concernant l'environnement externe nous allons nous intéresser au système carcéral en Suisse en commençant par un petit historique de l'exécution des peines dans le canton de Fribourg.

3. Le système carcéral

3.1 Evolution du régime pénitentiaire dans le canton de Fribourg³

Pour aborder le régime pénitentiaire en vigueur en Suisse, et plus particulièrement dans le canton de Fribourg, il est intéressant de faire une brève incursion dans le passé pour reconnaître les différentes phases qui ont existé en termes de punition des délinquants au fil des siècles.

L'histoire carcérale se découpe en cinq périodes. Tout a commencé par **la période dite de la vengeance privée**. En ces temps anciens, aucune règle n'était fixée pour punir les personnes responsables d'actes illicites. Du reste, l'acte illicite n'existait pas vraiment puisque aucune loi n'avait vu le jour si ce n'est la loi du talion, c'est-à-dire le principe œil pour œil, dent pour dent. Ce principe a ensuite laissé la place à l'indemnité.

Ensuite, et jusqu'au Moyen-Age, ce fut **la période dite de la vengeance publique** qui est dominée par l'idée d'expiation et d'intimidation. Elle sera suivie de **la période humanitaire** qui prendra fin en 1820. A cette période, les prisonniers étaient soit envoyés sur les galères des Etats tels que la France ou Venise, soit condamnés au ramassage des immondices sur la voie publique et ce en raison du manque de pénitenciers.

La période de la science pénitentiaire débute dès 1825, on commença à étudier le problème des pénitenciers de manière plus scientifique. Les penseurs de l'époque se sont intéressés aux problèmes de l'amendement et de l'individualisation des condamnés. Cette période est aussi caractérisée par de nombreuses évolutions en terme de droit pénal.

Enfin, **la cinquième période est celle que nous vivons aujourd'hui**. Elle est tout d'abord caractérisée par la réforme de 1915. Elle est issue du constat de l'obsolescence des bâtiments et de l'organisation du système pénitentiaire. Cette réforme a permis de réorganiser les pénitenciers d'une manière économiquement plus avantageuse, entre autre grâce à la centralisation des détenus dans de plus grands

³ Source : Les Etablissement de Bellechasse – 1898-1998, 1998, p.51.

pénitenciers, mais aussi en appliquant le système progressif et en encourageant les travaux à l'extérieur pour certains détenus.

3.2 L'exécution des peines aujourd'hui

L'exécution des peines dans le canton de Fribourg est organisée selon le principe du régime progressif. Il faut entendre par là qu'un détenu va progressivement bénéficier d'allègements tout au long de sa peine. Ces allègements seront dictés notamment par son comportement personnel.

Le but de ce régime est de permettre une réinsertion sociale et professionnelle des détenus. Cet objectif peut être atteint en les confrontant au monde extérieur et en leur offrant des possibilités de formation. Si les résultats sur les personnes incarcérées ne sont pas négligeables, il faut être conscient que lors d'un retour à la vie civile la réalité n'est pas évidente pour ces anciens détenus. En effet, les problèmes de chômage ou la réticence, qui peut exister au sein de la population moyenne à l'encontre d'anciens détenus, ne sont que des exemples de toutes les difficultés de réinsertion qui attendent un ancien prisonnier lors de son retour à la liberté.

De plus, il faut aussi être conscient que l'application d'un tel système n'est pas sans poser certains problèmes pour les établissements pénitentiaires. De fait, le régime progressif impose un traitement individualisé pour chaque détenu en raison de son évolution personnelle dans le traitement de sa peine. La grande difficulté réside donc dans la gestion de ces différences de traitement sous un même toit.

Malgré toutes ces difficultés, ce régime permet une certaine responsabilisation du détenu lors de l'exécution de la peine et ceci correspond largement aux vœux du législateur suisse.

3.3 Les concordats

En Suisse, les pénitenciers sont aujourd'hui organisés selon un principe d'accord entre certaines régions, ce qui permet de mettre à disposition des partenaires les établissements appropriés pour l'exécution des divers types de peines et de mesures, lorsqu'il s'agit par exemple de faire exécuter un traitement thérapeutique spécifique en détention. Ce système possède bien d'autres avantages, notamment de favoriser la pratique d'une profession déterminée, possible dans un établissement mais non dans

d'autres, ou encore de pallier le manque de places d'incarcération dans certains cantons. Ce sont les concordats.

Dès la deuxième moitié du 19^e siècle, des contacts ont été établis entre les cantons de Suisse romande pour trouver des accords permettant de désengorger les prisons qui, dans certaines régions, étaient confrontées à des problèmes de surpopulation. En 1913, un projet de code pénal suisse précise que « *les établissements spéciaux devront être réalisés ensuite d'ententes inter cantonales* ». De nombreuses négociations aboutiront enfin, le 2 septembre 1966, à un accord entre les cantons romands et le Tessin. De ce fait, c'est tout le système carcéral de ces régions qui put être remis au goût du jour par le biais de restructurations, de modernisation et de construction de nouveaux établissements. Par la suite, face à l'évolution de la population carcérale et l'adhésion du canton du Jura au concordat, une révision s'avéra nécessaire. Le 1^{er} janvier 1989 les modifications entrèrent en vigueur. Elles concernaient plus particulièrement l'exécution des peines pour les adultes et les jeunes adultes.

3.4 Quelques aspects de la sécurité

La définition du terme sécurité comprend deux aspects. D'abord l'aspect humain, le personnel. Il s'agit de la sécurité active d'un pénitencier qu'il est nécessaire d'organiser avec du personnel en suffisance. Vient ensuite la sécurité passive, soit les bâtiments aménagés de façon à subvenir à l'exécution des peines ainsi que toute installation technique de sécurité.

Dans un pénitencier, ces concepts théoriques de la sécurité sont d'une importance capitale et permettent, entre autre, d'atteindre les buts suivants :

- Empêcher les évasions ;
- Eviter les mutineries ;
- Empêcher les personnes étrangères au personnel de pénétrer dans les locaux ;
- Eviter l'instauration de systèmes mafieux ;
- Garantir la sécurité du personnel et des détenus ;
- Et surtout, permettre une action resocialisatrice sur les détenus.

Ces objectifs ne sont pas toujours évidents à atteindre. Pour cette raison il existe une classification du niveau de sécurité permettant de traiter les cas selon leur gravité. Voici les six niveaux qui sont appliqués aujourd'hui en Suisse :

1. Sécurité renforcée pour les cas difficiles ;
2. Régime fermé pour les cas lourds et la phase d'observation ;
3. Régime semi-fermé pour les cas à risques ;
4. Régime semi-ouvert pour les cas évoluant dans le régime progressif ;
5. Régime ouvert pour ceux qui ont une évolution positive ;
6. Régime de semi-liberté à partir de la moitié de la peine pour les détenus ayant un contrat de travail.

L'application de ces différents niveaux doit aussi tenir compte des critères propres à chaque établissement. Par exemple, le concept architectural, la capacité d'hébergement, l'implantation de l'établissement ou l'hétérogénéité de la population pénale.

3.5 Quelques perspectives

Face à la constante évolution de la population carcérale, les établissements carcéraux se doivent de toujours rester attentifs aux nouveaux développements afin de prévenir, plutôt que de subir, les modifications du type de détenus auxquels ils pourront être confrontés dans le futur. Les concordats sont d'une grande importance dans cette optique car ils permettent une concertation entre tous les acteurs de la région romande et du Tessin. Certes, les accords ne sont sûrement pas rapides à trouver, mais la collaboration est nécessaire pour permettre une bonne gestion de l'exécution des sanctions pénales privatives de liberté.

4. Les Etablissements de Bellechasse

4.1 Organisation des Etablissements

Les Etablissements de Bellechasse ont aujourd'hui plus de cent ans, plus précisément 108 ans. C'est le 4 juillet 1898 que sont arrivés les huit premiers détenus sur le domaine de Bellechasse accompagnés de deux gardes. Ce chiffre allait rapidement évoluer.

Les Etablissements de Bellechasse ont la forme d'une personne morale de droit public dont la mission est régie par la loi sur les Etablissements de Bellechasse du 2 octobre 1996⁴. Ils sont constitués physiquement par deux entités.

Premièrement : le pénitencier. Il comprend les sections d'exécution des peines, d'agriculture et des artisans, ces deux dernières permettant d'assurer un régime de détention de type progressif.

Deuxièmement : le foyer *La Sapinière* qui est destiné à accueillir des délinquants souffrant de problèmes liés à l'alcool ou autres maux selon les articles 43 et 44 du code pénal suisse, ainsi que les personnes privées de liberté à des fins d'assistance au sens de l'article 397 du code civil suisse (détention civile).

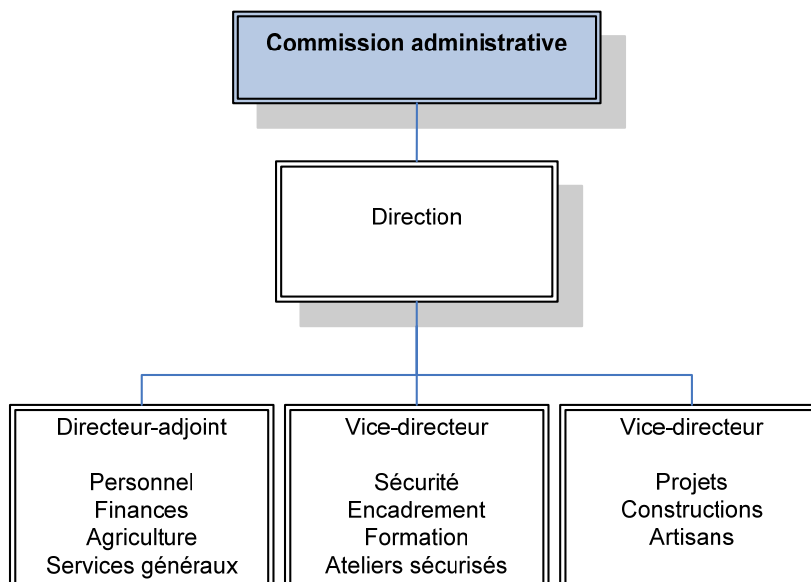
Concrètement, deux organes dirigent les Etablissements. Ce sont la commission administrative et la direction.

La commission administrative est composée de huit membres nommés par le Conseil d'Etat et représente l'organe supérieur des Etablissements. Elle représente l'équivalent du conseil d'administration pour une entreprise privée. En se réunissant au moins trois fois par année, la commission s'occupe entre autre de la définition des objectifs stratégiques, de la définition du budget ou de l'engagement du directeur et du directeur adjoint.

La direction est, quant à elle, chargée de l'organisation interne et du bon fonctionnement des Etablissements. Elle s'occupe du personnel et de la gestion financière et s'assure de la sécurité et du bon traitement des détenus.

⁴ Voir annexe 1

Figure 3
Organigramme de la direction



Source : Document interne des Etablissements de Bellechasse

L'organigramme ci-dessus représente toute la direction des Etablissements. Il y a tout d'abord la commission administrative qui supervise la direction. Cette dernière dispose de trois subalternes. Le directeur adjoint qui est en charge de la gestion administrative (finances et personnel) et tout le secteur de l'agriculture. Le premier des deux vice-directeurs est chargé d'assurer la sécurité du pénitencier ainsi que tout l'encadrement et la formation des détenus. Le second se charge de la gestion des constructions aussi bien au niveau de l'entretien que de la conception de nouveaux projets. Pour ce faire, il gère tous les artisans qui permettent de réaliser ces diverses missions. Le développement des services de ces trois responsables peut être consulté aux annexes 2 à 4.

4.2 Le domaine agricole

Le domaine de Bellechasse est situé au pied du Jura, dans la région des trois lacs (Bienne, Morat, Neuchâtel) sur l'ancien emplacement des grands marais. Par le passé cette zone était soit immergée, soit régulièrement inondée. Dès la moitié du 19^e siècle, des travaux de correction des eaux furent engagés par deux fois afin d'assainir cette zone qui représente aujourd'hui une très grande surface de cultures. Actuellement, la

grande partie de ces anciens marais est la propriété des Etablissements de Bellechasse. Ils en exploitent environ 365 ha pour le secteur de la production végétale et 17 ha sont cultivés pour l'exploitation maraîchère de la Sapinière.

Le domaine possède aussi plus de 400 têtes de bétail qui permettent de produire de la viande et du lait. Le parc animalier est aussi composé d'environ 600 porcs, 400 volailles (poules et dindes) et 70 chevaux et poulains. Ces animaux paissent sur les terrains attenants au pénitencier, voire sur les alpages faisant aussi partie de la propriété des Etablissements.

Pour pouvoir gérer efficacement toutes ces ressources, le domaine dispose d'un parc de machines agricoles important. Chaque année ce sont environ 170'000 francs qui sont investis pour de nouvelles acquisitions qui viennent renforcer ce parc. L'entretien et la main-d'œuvre sont fournis par le personnel des Etablissements et les prisonniers eux-mêmes.

Enfin, le domaine de Bellechasse ne serait rien sans les bâtiments qui s'y trouvent et qui composent la structure solide des Etablissements. Ce parc immobilier est constitué en partie des bâtiments agricoles tels qu'une porcherie qui a récemment été mise en activité ou encore une boucherie, un moulin, des étables et toutes autres constructions nécessaires au bon fonctionnement d'une exploitation agricole de la taille de celle du domaine de Bellechasse. Une autre partie de ce parc est bien sûr constituée des bâtiments pénitentiaires, ainsi que des bâtiments administratifs et d'une église.

4.3 Le pénitencier

Les Etablissements de Bellechasse constituent le deuxième domaine agricole de Suisse mais ils sont avant tout un pénitencier ayant pour mission principale de mener ses détenus à se resocialiser au cours de leur peine.

En se basant sur les moyennes quotidiennes de détenus de ces trois dernières années⁵, il ressort que les Etablissements ont en charge 150 détenus par jour. Cette population était composée en 2005 de 25% de Suisses. Concernant les motifs d'incarcération, il s'agit dans près de la moitié des cas (43%) d'infraction à la loi fédérale sur les stupéfiants, dans 14% des cas d'infractions contre la vie et l'intégrité

⁵ Source : Rapport annuel d'activité et de gestion des Etablissements de Bellechasse, 2005, p. 22.

corporelle et dans 22% des cas d'infractions contre l'intégrité sexuelle. A ces chiffres on peut encore ajouter que 40% des détenus sont condamnés à une peine comprise entre 1 et 3 ans.

Afin de pouvoir gérer tous ces détenus, en assurant la sécurité des bâtiments mais aussi celle des détenus eux-mêmes, il est nécessaire d'assurer un encadrement optimal. Cet encadrement va du personnel de surveillance au personnel médical en passant par le service social et le personnel administratif. Tous ces services réunis, permettent le bon fonctionnement du pénitencier et la réinsertion des détenus en fin de peine.

4.4 Perspectives

Le domaine de Bellechasse a été acheté par l'Etat de Fribourg afin d'y implanter une colonie de détenus et de les occuper intelligemment. Ce domaine, qui était quasiment incultivable à l'époque de sa fondation, est aujourd'hui devenu le 2^e domaine agricole de Suisse et sa dynamique lui permet de présenter des résultats positifs. Bien que destiné avant tout à permettre à des détenus inclus dans le régime progressif d'exécuter leurs peines, tout en exerçant des activités resocialisantes et en suivant des formations, ce domaine a réussi, sous l'impulsion de ses dirigeants et de tout le personnel y travaillant, à devenir une entreprise économiquement viable. Il est aussi un exemple et un support pour l'agriculture suisse en général. En effet, le statut des Etablissements de Bellechasse leur permet de mener des expériences d'évaluation des cultures biologiques et de substitution, mais aussi dans le secteur de la détention du bétail. Ces expériences ne seraient pas envisageables pour un paysan indépendant qui devrait assurer son résultat annuel pour nourrir sa famille. En assurant ce rôle d'expérimentateur les Etablissement de Bellechasse permettent donc à toute l'agriculture régionale de progresser.

De plus les établissements du type de ceux de Bellechasse jouent aussi un rôle important en matière de protection de l'environnement. La région du Grand-Marais est un écosystème sensible qui doit être préservé pour que la faune et la flore qui la composent survivent à long terme. Les Etablissement de Bellechasse, de par leur activité, y contribuent de manière importante.

5. Méthodologie

Les parties développées précédemment nous ont permis d'appréhender ce qu'est un processus, et quelle est son utilité. L'activité des Etablissements de Bellechasse a été analysée, il est donc temps de s'intéresser à l'application de cette théorie sur les processus. Cette application doit permettre de donner un aperçu de l'organisation des Etablissements de Bellechasse s'ils suivaient le chemin d'une approche des processus. Pour cela la partie suivante est scindée en trois étapes :

1. Reconnaissance des processus et représentation de la cartographie macroscopique ;
2. Représentation des cartographies relationnelles ;
3. Description des procédures de trois activités.

Une approche complète devrait englober quelques étapes supplémentaires telles que la représentation des cartographies détaillées et celle des processus transversaux. Dans un soucis de simplification, ces points ne seront pas développés afin d'éviter de se lancer dans des descriptions sans fin qui, à terme, risqueraient plus d'embrouiller le lecteur.

Ce cheminement lui permettra de comprendre quels sont les processus qui font fonctionner les Etablissements de Bellechasse, de connaître les relations qui les lient tous entre eux et enfin de découvrir comment trois activités composant certains de ces processus peuvent être représentées.

Le point de départ de toute cette démarche a d'abord consisté à nous renseigner sur le sujet. La consultation de différents ouvrages nous a été d'une grande aide ainsi que des discussions informelles avec des personnes ayant vécu un passage à une organisation processus.

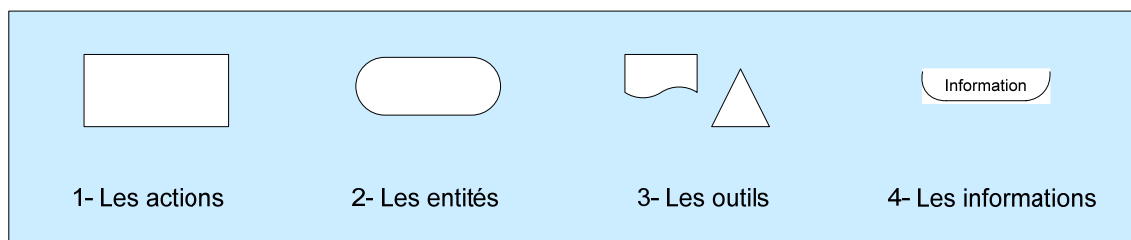
Pour définir les processus des Etablissements de Bellechasse nous avons eu l'occasion de rencontrer Monsieur Philippe Tharin, directeur. Celui-ci nous a présenté son entreprise et l'organisation qui la régit actuellement, ainsi que les changements en cours et à venir. Les différents organigrammes nous ont permis de nous faire une idée globale des processus existants. Nous avons pu affiner leur définition en discutant avec M. Tharin des activités qui les composent et des relations existantes. Une fois cette reconnaissance effectuée nous avons pu commencer à représenter ces processus sous la forme d'une cartographie macroscopique puis de plusieurs cartographies relationnelles. Pour la description des procédures nous avons choisi trois

activités issues chacune d'une des trois catégories de processus, présentées au chapitre 2.5, afin de couvrir l'ensemble de l'organisation. Pour le processus Management il s'agit de la procédure de budgétisation, pour le processus Métier c'est la procédure de production de lait et enfin pour le processus Support, la procédure d'engagement d'un nouveau collaborateur sera détaillée.

5.1 La technique de présentation Qualigramme

Toutes ces représentations n'auraient aucun sens pratique si elles n'étaient pas représentées sous forme graphique. En utilisant le langage visuel des dessins, la représentation des processus devient beaucoup plus parlante. Parmi les différents styles de représentation qui existent, nous avons porté mon choix sur le langage Qualigramme⁶. Ce mode de représentation utilise des formes géométriques simples pour illustrer soit des actions, des outils, des flux d'information ou des entités internes ou externes à l'entreprise. Les formes représentées à la figure 4 sont les principales du langage Qualigramme.

Figure 4
Le langage graphique de base



Source : La rédaction graphique des procédures, 2000, p. 34.

A partir de cette base il devient possible de représenter toutes les activités, processus, parties prenantes, flux ou matériel qui, lorsqu'on les mélange, constituent les éléments essentiels au fonctionnement d'une entreprise.

Pour faciliter la compréhension de chacun lors de la lecture des dessins, chaque représentation est accompagnée d'une légende qui précise les formes utilisées et leurs significations. La légende permet aussi de donner des précisions sur certains signes particuliers plus complexes.

⁶ Source : La rédaction graphique des procédures, 2000.

6. Identification des processus

6.1 Cartographie

La cartographie est une représentation de l'organisation de l'entreprise qui fait totalement abstraction des liens hiérarchiques, en se concentrant sur les activités de chaque entité de la société et leurs responsabilités dans la réalisation des processus. Il ne s'agit en aucun cas d'une manière de remplacer la représentation sous forme d'organigramme, mais plutôt de compléter celle-ci. En effet, avec une organisation selon les processus, les responsabilités existantes ne changent pas, mais sont représentées de manière différente.

*« Marier organigramme hiérarchique et cartographie des processus est indispensable pour assurer la mise en œuvre efficace de ces derniers dans l'entreprise et éviter les freins dus à des ambiguïtés de responsabilités. »
(ISO 9000 version 2000, 2001,58)*

Il existe plusieurs manières de présenter une cartographie. Tout d'abord il faut commencer par la représentation dite macroscopique. Celle-ci permet de visualiser les principaux processus qui constituent l'entreprise, ainsi que les entités externes qui ont une influence directe ou des attentes par rapport à son activité économique.

Après cette représentation globale on peut identifier toutes les relations qu'ont les processus et ces entités externes entre eux dans la cartographie relationnelle des processus. Il s'agira ici de démontrer, par des flèches de flux, toutes les relations qui existent entre un processus et les autres. Pour cette raison il existe autant de cartographies relationnelles que de processus.

Après cette présentation des relations, on peut encore illustrer le détail des relations entre les éléments qui composent un processus et son environnement. Il s'agit ici de la cartographie détaillée mais, pour les raisons citées dans la méthodologie, cette étape ne sera pas plus explorée.

6.1.1 Cartographie macroscopique

Pour réaliser la cartographie d'une entreprise il faut d'abord reconnaître tous les processus qui interagissent dans son organisation. Pour les Etablissements de Bellechasse nous en avons ai dénombré onze. Les processus de management et de support seront identifiés sous l'appellation de leur catégorie pour simplifier la compréhension du schéma.

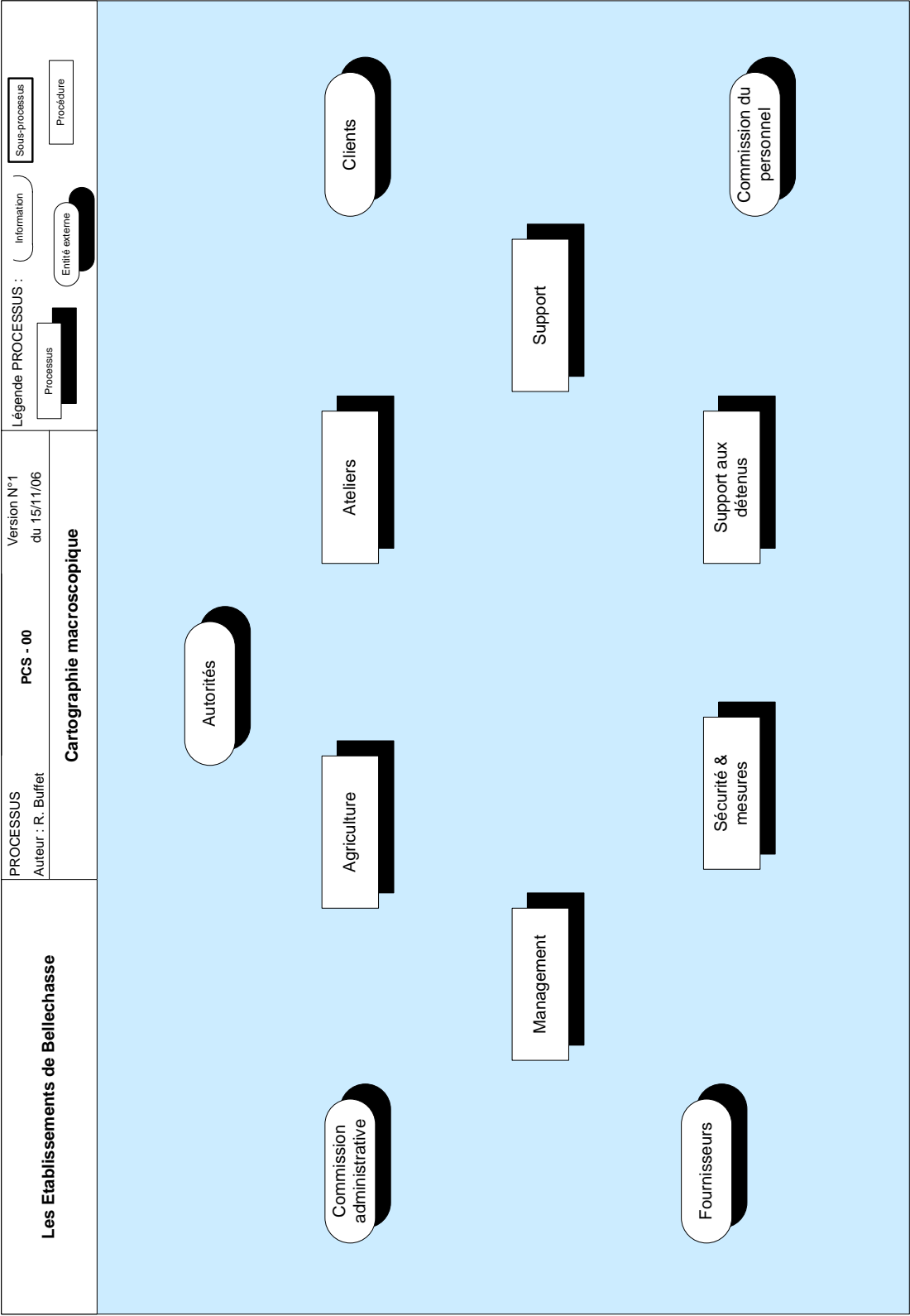
Tableau 1
Liste des processus

Processus	Catégorie	
Direction	Management	→ Management
Information interne	Management	
Amélioration	Management	
Sécurité & mesures	Réalisation	→ Sécurité & mesures Support aux détenus Agriculture Ateliers
Support aux détenus	Réalisation	
Agriculture	Réalisation	
Ateliers	Réalisation	
Ressources humaines	Support	→ Support
Informatique	Support	
Infrastructures	Support	
Finances	Support	

Source : Raphaël Buffet, 2006

Comme cité plus haut il est aussi nécessaire, afin de réunir tous les éléments nécessaires à la création de la cartographie, d'identifier les entités externes. On peut d'abord reconnaître les entités ayant une influence sur l'organisation des Etablissement comme, les autorités du canton de Fribourg, la commission administrative ainsi que la commission du personnel. Il existe encore deux entités qui ont une influence sur l'activité économique, il s'agit des clients et des fournisseurs.

Figure 5
Cartographie macroscopique



Source : RB, 2006

6.1.2 Cartographie relationnelle

Une fois les processus représentés de manière globale on peut imaginer, et dessiner plus facilement, les relations qu'ils entretiennent entre eux. Ces liens peuvent varier selon que le sens de la relation soit orienté du point de vue fournisseur, ou dans le sens du client. Ces deux théories s'expliquent de la manière suivante. En choisissant de se positionner selon l'approche client, le processus mis en valeur est considéré comme le client des relations. Il faut entendre par là que le flux d'information qui lie les processus et les entités entre eux, par des éléments disposés en bordure de la représentation en direction du processus concerné disposé au centre, le client. Dans le second cas, le processus est toujours représenté au milieu du schéma, mais cette fois-ci il est en position de fournisseurs des flux, qui décrivent la relation qu'il entretient avec les entités externes et les autres processus. Ces derniers constituant tous les éléments fondateurs de l'entreprise.

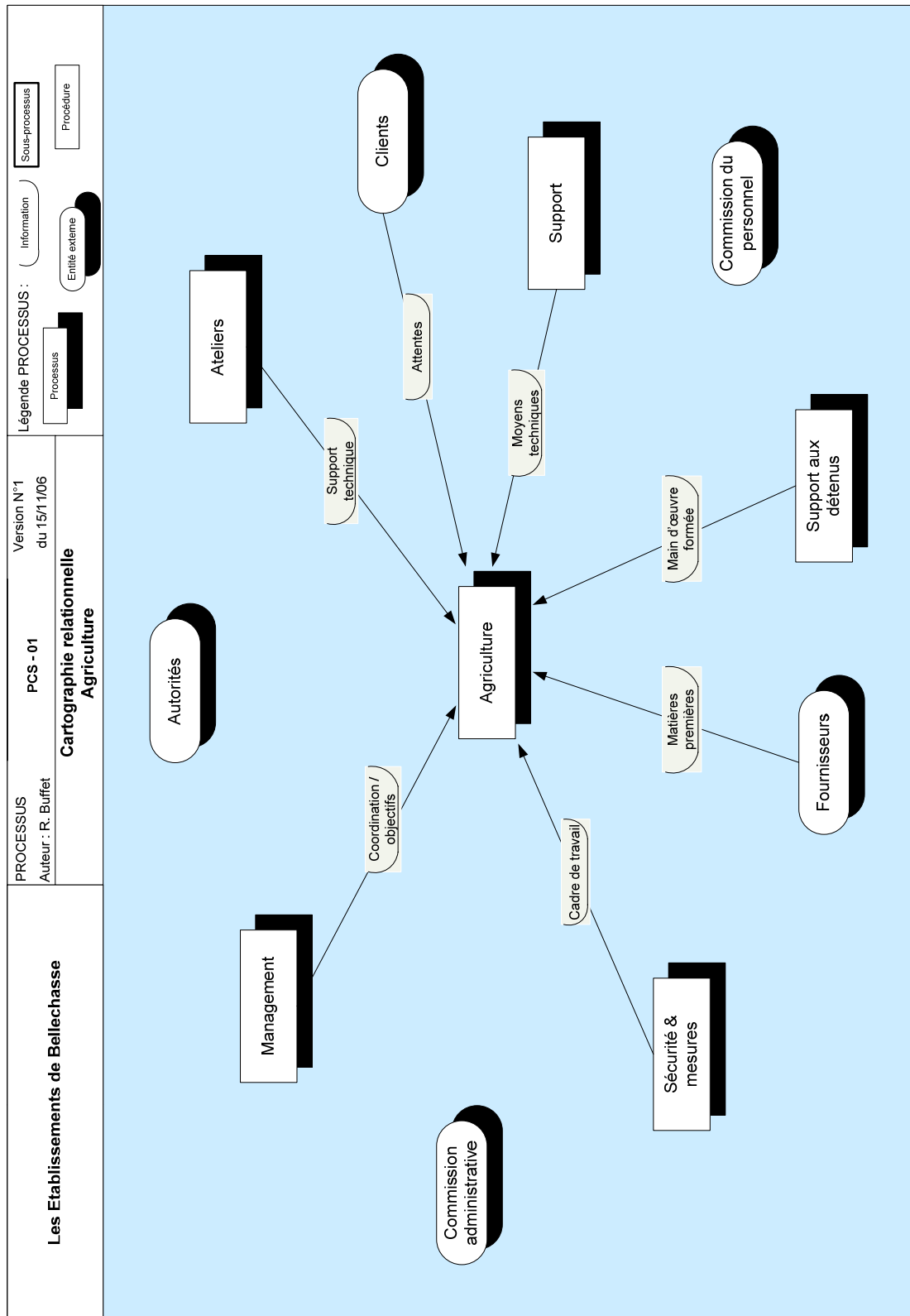
Ces flux représentés par des flèches sont illustrés par le type de la relation. Selon les cas, cela peut être des informations, des besoins, des attentes, des moyens ou encore des instructions etc.

La relation qui a été choisie entre le processus décrit et les autres facteurs d'influence est celle du client. En effet, aucune des deux options présentées ci-dessus n'est plus favorisée que l'autre par les théoriciens. Il est donc laissé libre à chaque entité de choisir celle qu'il apprécie le mieux.

Les schémas qui suivent sont les cartographies relationnelles des processus d'agriculture, de management et de support des Etablissement de Bellechasse. L'accent est mis sur ces trois représentations, puisque c'est de ces processus que seront issues les procédures décrites dans la partie suivante. On trouvera aux annexes 5, 6 et 7, les cartographies relationnelles des processus sécurité & mesures, support aux détenus et ateliers.

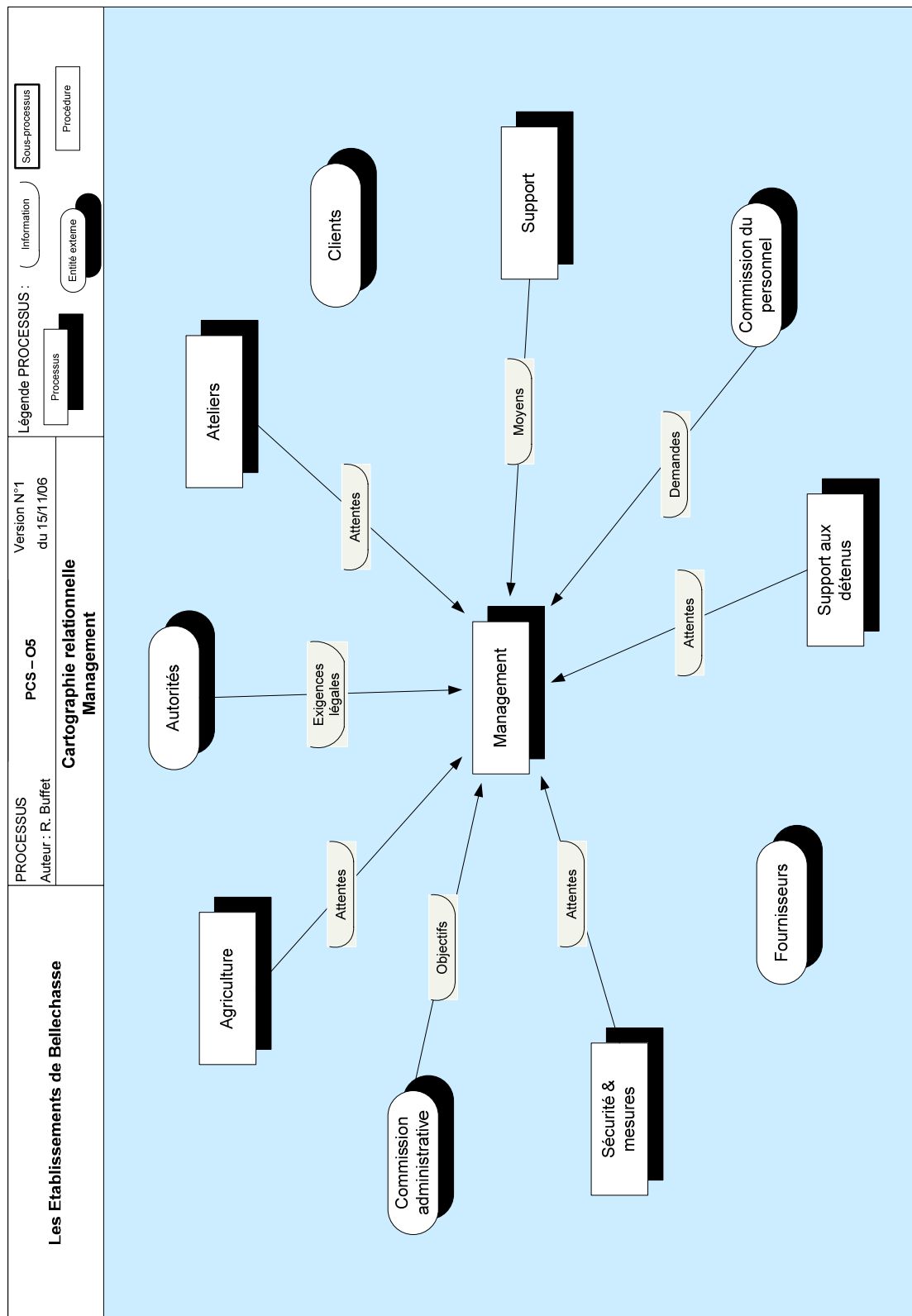
On y retrouve la même représentation que sur la cartographie macroscopique mais, cette fois-ci, comme expliqué dans les paragraphes précédents, avec l'un des processus placé au centre. Il se peut que certains processus ou entités ne soient pas reliés au processus central de la cartographie, ceci pour la simple raison qu'ils n'entretiennent pas de relations dans entre-eux.

Figure 6
Cartographie relationnelle Agriculture



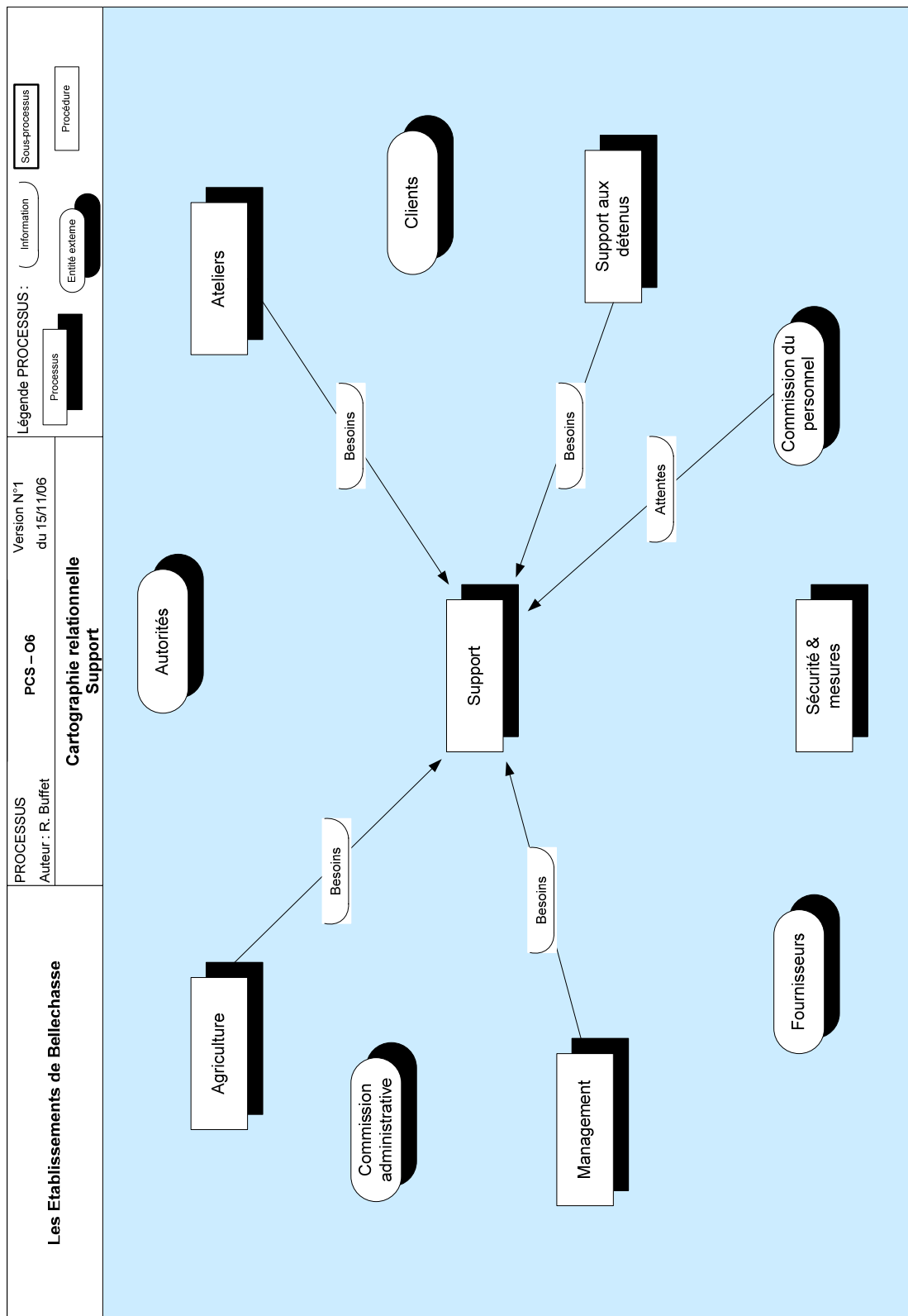
Source : RB, 2006

Figure 7
Cartographie relationnelle Management



Source : RB, 2006

Figure 8
Cartographie relationnelle Support



Source : RB, 2006

6.2 Représentation des procédures

Les cartographies dessinées aux points précédents nous ont donc permis d'illustrer les processus des Etablissements de Bellechasse d'abord d'une manière globale, puis avec un peu plus de détails en montrant les relations qui leurs permettent d'agir entre eux. La présente partie va permettre de comprendre de quelle manière on peut représenter les procédures. Une procédure est en fait la description d'une activité. Elle est composée de jalons, ou plutôt d'actions dans le cas présent, qu'il faut valider pour passer à l'étape suivante. Les procédures, puisque représentations des activités d'une entreprise, sont donc les éléments qui constituent les processus. En partant d'une vue globale de l'entreprise, nous arrivons donc maintenant au niveau du détail où chaque activité doit être décrite.

Le tableau 1 à la page 28 liste les processus des Etablissements de Bellechasse. Ceux-ci sont donc composés de plusieurs activités chacun. Le tableau ci-dessous regroupe les activités composant chacun des processus des Etablissements.

Tableau 2
Liste des activités

Activités	Processus	Catégorie
Définition de la stratégie	Direction	Management
Budgetisation		
Rencontre avec les autorités		
Revue de direction	Information interne	
Communications spéciales		
Audit	Amélioration	
Mesure de la satisfaction des clients		
Tableaux de bord		
Centrale d'alarme et réception	Sécurité et mesures	Réalisation
Surveillance Bâtiment Cellulaire		
Surveillance Pavillon		
Surveillance Sapinière		
Surveillance des extérieurs		
Service du feu		
Maçonnerie	Ateliers	
Electricité		
Serrurerie		
Menuiserie		
Installations sanitaires		
Peinture		
Garage		

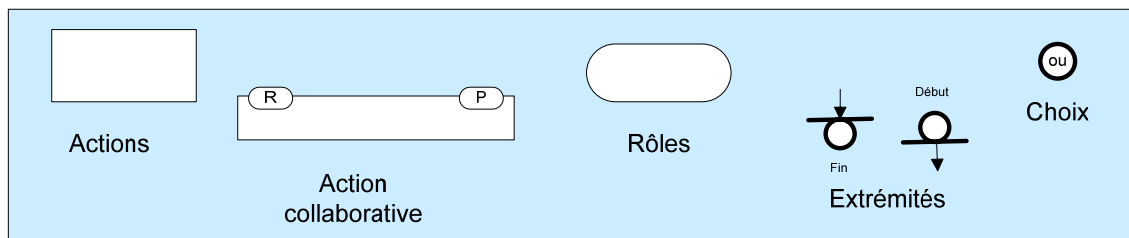
Activités	Processus	Catégorie
Grandes cultures	Agriculture	Réalisation
Cultures maraîchères		
Vacherie (production lait et viande)		
Porcherie / chevaux / ovins		
Logistique	Support aux détenus	Support
Formation des détenus		
Assistance médicale et paramédicale		
Engagement	Ressources humaines	
Formation du personnel		
Gestion des compétences		
Contrôle des présences	Informatique	
Hard & soft		
Tenue des statistiques	Finance	
Plan financier et budget		
Comptabilité générale		
Economat		
Intendance	Infrastructures	
Entretien des bâtiments		
Nouvelles constructions		
Architecte		

Les dessins qui suivent sont les descriptions de trois procédures issues de processus et de catégories différentes :

- La budgétisation ;
- La production de lait ;
- L'engagement d'un nouveau collaborateur.

Au niveau du langage graphique, la représentation des procédures nécessite l'utilisation de nouvelles formes permettant de baliser les actions.

Figure 9
Les formes des procédures

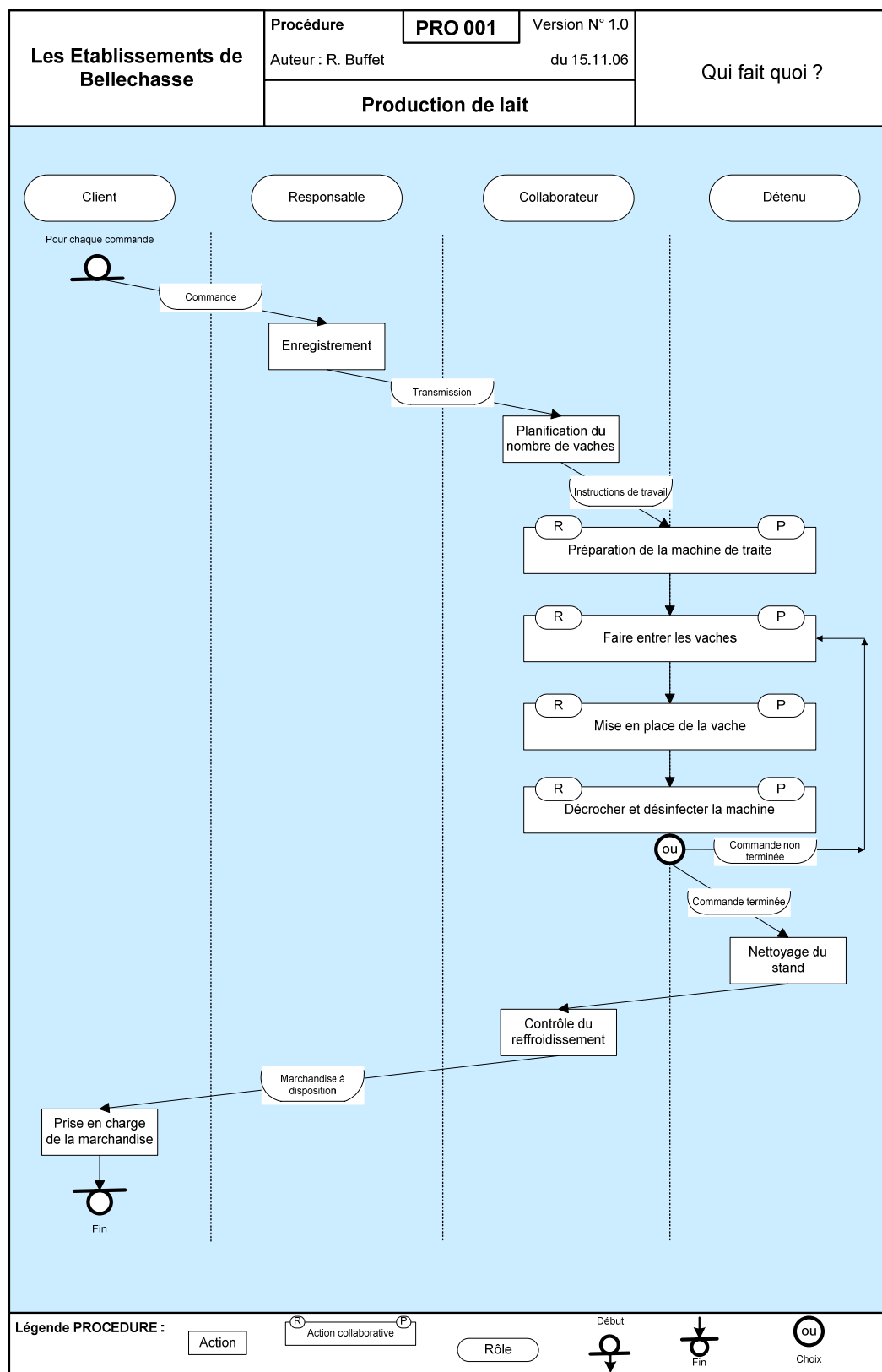


Source : La rédaction graphique des procédures, 2000.

Il faut noter que pour l'action collaborative, la lettre « R » désigne le responsable de l'action alors que le « P » représente un partenaire.

Figure 10

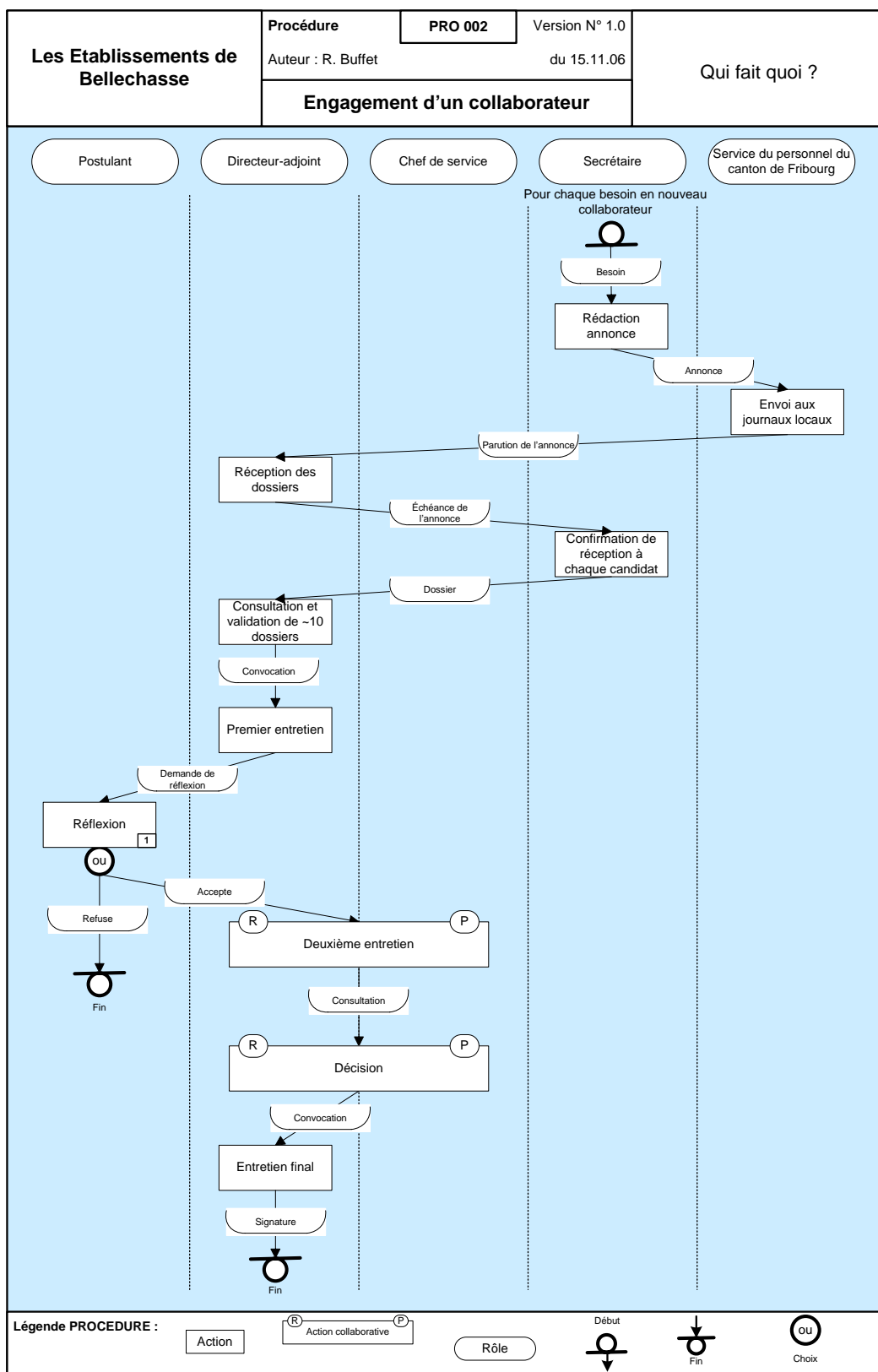
Procédure Production de lait



Source : RB, 2006.

Figure 11

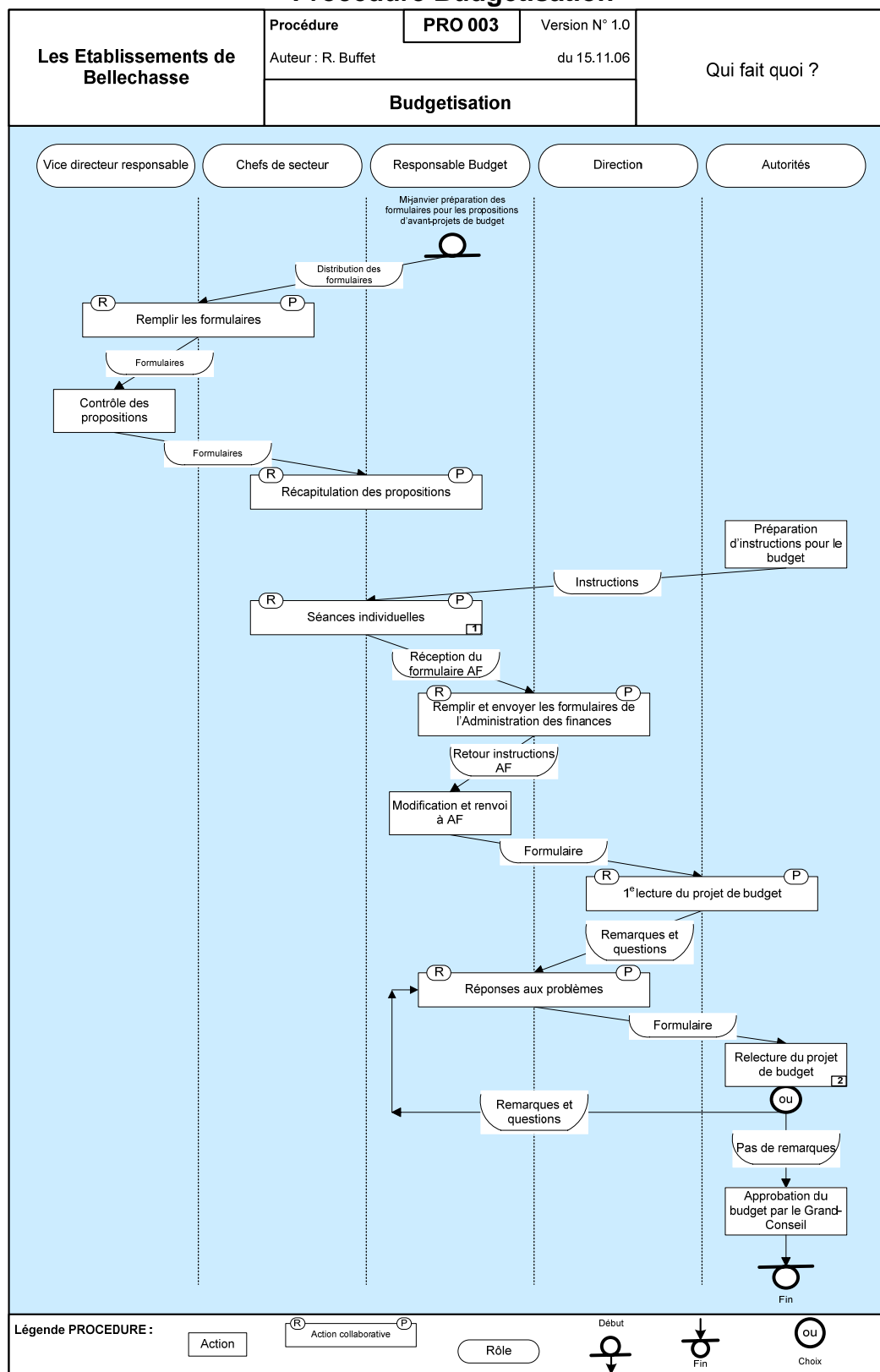
Procédure Engagement d'un collaborateur



Source : RB, 2006.

Figure 12

Procédure Budgétisation



Source : RB, 2006

6.2.1 Commentaire des procédures

Ces trois schémas représentent les actions qui génèrent les procédures d'une manière assez ludique. Il reste encore un point à éclaircir pour qu'ils soient parfaitement compris.

Certaines actions des procédures « Engagement d'un collaborateur » et « Budgétisation » ont un petit chiffre encadré, inséré en bas à droit de leur cadre. Ce chiffre ramène à des commentaires sur l'action concernée.

6.2.1.1 PRO – 002 : *Engagement d'un collaborateur.*

1 *Réflexion* : Lors de chaque procédure d'engagement, le directeur-adjoint demande à chaque postulant de réfléchir à sa motivation de travailler pour les Etablissements de Bellechasse. Cette réflexion est justifiée par la particularité de travailler dans un pénitencier qui est un environnement difficile. S'engager dans un tel domaine n'est donc pas une décision à prendre à la légère.

6.2.1.2 PRO – 003 : *Budgétisation :*

1 *Séances individuelles* : Lorsque le responsable budget des Etablissements reçoit les instructions pour le budget de la part de l'administration des finances, il convoque chaque chef de secteur pour discuter des besoins qu'ils pourraient avoir en matière d'effectifs et de matériel.

2 *Relecture du projet du budget* : A ce stade de la procédure, les autorités procèdent à une seconde relecture du budget. Elles peuvent renvoyer le projet pour des modifications et procéder ensuite à une troisième et dernière relecture avant de soumettre ce budget à l'approbation du Grand-Conseil.

Conclusion

Tout au long de ce travail nous avons voyagé dans le monde de la qualité en abordant ses principes à l'interne ainsi qu'à l'externe des entreprises.

Ces théories sont mises en valeur par l'apparition de l'assurance qualité et de la normalisation par le biais de certificats. Ces derniers sont octroyés à qui se soumet aux exigences. L'ISO est le plus grand éditeur de normes. Elle propose des certificats de qualité dans tous les domaines industriels. Dans la multitude de normes qui ont été éditées jusque là, il y en a deux qui se sont fait une place dorée dans leur famille : la norme ISO 9001 et la norme ISO 14001. La première édicte les principes de la qualité du management.

L'un des huit points de ce certificat explique l'importance de choisir une approche des processus pour rencontrer les exigences de l'ISO 9001. Cette approche permet de mettre en exergue toutes les parties prenantes à la création de valeur dans une entreprise. Elle est réalisée par toutes les activités des différents secteurs qui, composent les processus. Ces derniers, mis bout à bout, en utilisant les compétences des différents collaborateurs pour transformer des matières premières, permettent de réaliser un produit dont la valeur s'est construite tout au long de la production. Il s'agit de la valeur ajoutée qui est l'une des composantes à l'origine de la satisfaction du client.

Dans ce travail nous avons pris connaissance des activités des Etablissements de Bellechasse.

Les pénitenciers du canton de Fribourg ont été créés il y a plus de cent ans sur d'anciens marécages. Ils ont profité de ces étendues vierges pour créer ce qui est aujourd'hui, le 2^e domaine agricole de Suisse en y faisant travailler les détenus dans le cadre du régime de réinsertion progressif. Une telle organisation nécessite de multiples compétences pour mener à bien ses activités, qu'elles soient sociales, dans le domaine de l'exécution des peines ou qu'elles soient économiques par ses activités agricoles.

Ces qualités issues de domaines différents ne sont pas une chose aisée à gérer et, plus l'activité se développe, plus la gestion devient difficile.

Au début du mois de novembre, les Etablissements de Bellechasse ont obtenu un crédit de 14,3 millions de francs, voté par le Grand Conseil fribourgeois⁷, pour l'agrandissement et la modernisation du pénitencier.

Ces nouveaux aménagements leur permettront de mieux gérer le flux des détenus en constante mutation. Mais ils seront confrontés, par la même occasion, à une augmentation de leurs compétences.

Pour gérer ce changement et ces évolutions, une organisation par les processus leur permettra d'améliorer l'efficacité de leur gestion dans toutes les phases de leurs activités.

Ce dossier donne quelques exemples de ce à quoi devraient aboutir les responsables des pénitenciers du canton de Fribourg pour intégrer les processus dans leur organisation. Il est encore une phase, qui n'a pas été traitée, qu'ils ne devront pas négliger. La mise en place d'un système de mesure de l'efficacité des processus, par le biais d'indicateur, est la dernière étape qui doit permet à l'organisation de s'améliorer continuellement et sans laquelle, un processus n'aurait pas de raison d'être.

Notre travail aura donné, nous l'espérons, les bases nécessaires aux Etablissements de Bellechasse afin de poursuivre le chemin de l'organisation par les processus et, ainsi de gérer au mieux leurs ressources en améliorant la qualité de vie dans nos régions grâce à leurs actions de réinsertion sociale.

⁷ Source : <http://info.rsr.ch>

Bibliographie

Livres

BELLUT, Serge. *Les processus de la conception : ISO 9000 et performance*. Saint-Denis la Plaine : AFNOR, 2004. 536 p.

BERGER, Cédric et GUILLARD, Serge. *La rédaction graphique des procédures : Démarche et techniques de description des processus*. Paris : AFNOR, 2000. 250 p.

CATTAN, Michel, IDRISSE, Nathalie, KNOCKAERT, Patrick. *Maîtriser les processus de l'entreprise : Guide opérationnel*. 3^e édition. Paris : Editions d'organisation, 2001. 287 p.

JAMBART, Claude. *L'Assurance Qualité : La nouvelle version 2000 de la norme ISO 9001 en pratique*. 3^e édition. Paris : ECONOMICA, 2001. 108 p.

MATHIEU, Stéphane. *Comprendre les normes ISO 9000 version 2000*. Saint-Denis la Plaine : AFNOR, 2002. 195 p.

MITONNEAU, Henri. *ISO 9000 version 2000 : Le management de la qualité au plus proche des entreprises*. Paris : Sogi communication, 2001. 198 p.

NUOFFER, Henri, MORANDI, Paul-André, HOFMANN, Bruno. *Les Etablissements de Bellechasse - 1898-1998*. Morat : Imprimerie R. Graf SA, 1998. 463 p.

Norme

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION. *Système de management de la qualité : Exigences*. Paris : AFNOR, 2000. 24 p. Norme européenne NF EN ISO 9001:2000

Rapport d'activité

LES ETABLISSEMENTS DE BELLECHASSE. *Rapport d'activité et de gestion des Etablissements de Bellechasse*. Sugiez : Les Etablissements de Bellechasse, 2005. 55p.

Site web

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION. <http://www.iso.org> (consulté le 17.07.2006)

Annexe 1

Loi sur les Etablissements de Bellechasse

341.1.1

Loi

du 2 octobre 1996

sur les Etablissements de Bellechasse

Le Grand Conseil du canton de Fribourg

Vu le message du Conseil d'Etat du 29 mai 1996 ;
Sur la proposition de cette autorité,

Décrète :

CHAPITRE PREMIER

Dispositions générales

Art. 1 Statut

¹ Les Etablissements de Bellechasse (ci-après : les Etablissements) constituent une personne morale de droit public.

² Ils sont placés sous la surveillance du Conseil d'Etat et rattachés administrativement à la Direction dont ils relèvent¹⁾.

³ Ils comprennent le pénitencier et le foyer La Sapinière.

¹⁾ *Actuellement : Direction de la sécurité et de la justice.*

Art. 2 But a) Pénitencier

¹ Le pénitencier est destiné à l'exécution des peines et mesures pénales de sûreté, conformément aux dispositions de la législation fédérale et du Concordat romand sur l'exécution des peines et mesures concernant les adultes et les jeunes adultes dans les cantons romands et du Tessin.

² Il comprend les sections d'exécution des peines et les secteurs d'activité nécessaires pour assurer un régime de détention de type progressif.

³ Dans l'accomplissement des tâches qui lui sont dévolues, il veille à assurer la réinsertion sociale et professionnelle des détenus et des internés.

Art. 3 b) Foyer La Sapinière

¹ Le foyer La Sapinière est destiné à accueillir les personnes privées de liberté à des fins d'assistance et les personnes internées en application des articles 43 et 44 du code pénal suisse.

² Le Conseil d'Etat peut affecter le foyer La Sapinière également à d'autres buts.

CHAPITRE II**Organes****Art. 4** En général

Les organes des Etablissements sont :

- a) la commission administrative ;
- b) la direction.

Art. 5 Commission administrative

a) Composition et organisation

¹ La commission administrative (ci-après : la commission) est composée de neuf membres, soit du conseiller d'Etat-Directeur et de huit membres nommés par le Conseil d'Etat. Le personnel est représenté au sein de la commission.

² Le conseiller d'Etat-Directeur préside la commission. Celle-ci désigne son vice-président et son secrétaire.

³ La commission fixe son mode de procéder. Elle peut former des sous-commissions.

⁴ Le directeur des Etablissements (ci-après : le directeur) assiste aux séances avec voix consultative.

Art. 6 b) Attributions

¹ La commission est l'organe supérieur des Etablissements.

² Elle a en particulier les attributions suivantes :

- a) elle propose les dispositions d'exécution de la présente loi, l'engagement du directeur et du directeur adjoint, les opérations immobilières ainsi que toute autre décision à prendre par le Conseil d'Etat au sujet des Etablissements ;
- b) elle approuve le règlement d'organisation et les autres règlements internes des Etablissements ;

- c) elle détermine périodiquement les objectifs à poursuivre dans l'accomplissement des tâches et la gestion des Etablissements ;
- d) elle établit le projet de budget et les comptes et adopte le rapport annuel d'activité et de gestion ;
- e) elle veille à une exécution des peines et des mesures de sûreté conforme aux dispositions légales et concordataires.

Art. 7 c) Séances

La commission se réunit au moins trois fois par année. En outre, elle est convoquée sur décision de son président ou à la demande de trois membres.

Art. 8 Direction
 a) En général

¹ La direction est formée d'un directeur, assisté d'un directeur adjoint et de chefs de division.

² Le directeur consulte le directeur adjoint et les chefs de division pour toutes les affaires importantes.

Art. 9 b) Attributions du directeur

¹ Le directeur dirige et administre les Etablissements.

² Il a en particulier les attributions suivantes :

- a) il règle l'organisation interne et le fonctionnement des Etablissements et édicte les règlements et les instructions nécessaires à cet effet ;
- b) il représente les Etablissements ;
- c) il traite les affaires du personnel ;
- d) il assure la gestion financière et comptable, élabore le projet de budget et prépare les comptes ;
- e) il élabore le rapport annuel d'activité et de gestion ;
- f) il assure le maintien de l'ordre et de la sécurité ainsi que le traitement correct des détenus et des internés.

CHAPITRE III

Personnel

Art. 10 Statut

Le statut du personnel des Etablissements est régi par la législation sur le personnel de l'Etat, sous réserve des dispositions qui suivent.

Art. 11 Catégories de personnel

¹ Le personnel des Etablissements comprend :

- a) les membres de la direction ;
- b) le personnel surveillant (ci-après : les surveillants) ;
- c) le personnel chargé de tâches sociales, médicales ou de formation ;
- d) le personnel administratif.

² Les Etablissements peuvent confier l'accomplissement de certaines tâches à des tiers, notamment dans les domaines des soins médicaux, de l'assistance spirituelle, des activités culturelles et des activités sportives.

Art. 12 Tâches spécifiques des surveillants

¹ Les surveillants ont la mission spécifique d'assurer le maintien de l'ordre, de la sécurité et de la discipline sur le territoire des Etablissements. Ils revêtent à cet effet la qualité d'agents de la force publique.

² Ils sont chargés de l'encadrement des détenus et des internés et assurent le fonctionnement des divers secteurs d'activité des Etablissements.

Art. 13 Condition d'engagement et formation

¹ Pour être engagé comme collaborateur au service des Etablissements, il faut être en règle générale de nationalité suisse.

² Les surveillants doivent suivre en cours d'emploi la formation nécessaire à l'exercice de leurs fonctions.

Art. 14 Prestation de serment

¹ Le personnel des Etablissements est assermenté.

² Le directeur prête serment devant le Conseil d'Etat.

Art. 15 Devoirs de service

Le personnel des Etablissements remplit sa mission avec courage, impartialité et discipline. Tout en étant ferme, il fait preuve de politesse et d'humanité.

Art. 16 Disponibilité hors service

En cas de nécessité, le personnel des Etablissements peut être engagé pendant un congé ou, exceptionnellement, pendant les vacances.

Art. 17 Habillement, équipement et armement

¹ Les surveillants portent un uniforme ou un habit de service. Ils peuvent être armés pour les besoins du service.

² Le Conseil d'Etat édicte les dispositions nécessaires sur l'habillement, l'équipement et l'armement.

Art. 18 Légitimation

Les membres du personnel des Etablissements sont munis d'une carte de légitimation qu'ils présentent à la demande de tiers.

Art. 19 Retraite

Le Conseil d'Etat fixe l'âge de la retraite du personnel des Etablissements.

Art. 20 Pouvoir disciplinaire du directeur

¹ Le directeur est compétent pour prononcer, à l'encontre du personnel des Etablissements, les sanctions du blâme et de l'amende.

² La procédure devant le directeur est orale ; le prononcé disciplinaire est confirmé par écrit, avec indication des motifs et des voies de droit. Il n'y a ni mémoire justificatif ni complément d'enquête.

³ La décision du directeur peut, dans les trente jours, faire l'objet d'un recours auprès de la Direction dont relèvent les Etablissements.

Art. 21 Commission du personnel

¹ Les collaborateurs des Etablissements élisent une commission du personnel qui a pour tâche de les représenter auprès de la direction et de la commission administrative.

² Le règlement de la commission du personnel est établi par la commission administrative, après consultation du personnel des Etablissements.

Art. 22 Information du personnel

Le directeur veille à ce que le personnel des Etablissements soit régulièrement informé sur la marche des Etablissements, en particulier sur les questions ayant trait à l'organisation du travail et aux rapports de service des collaborateurs.

Art. 23 Assistance juridique

...

CHAPITRE IV**Mesures de contrainte****Art. 24** Principes

¹ Le personnel des Etablissements peut prendre, à l'encontre des détenus, des internés ou de tiers, des mesures de contrainte, pour autant que celles-ci soient exigées par les circonstances.

² Le directeur doit être avisé au plus vite de toute mesure prise à l'encontre de tiers. Il en va de même en cas de recours à la contrainte physique ou à l'usage des armes à l'égard des détenus et des internés.

Art. 25 Limitations

¹ Les mesures de contrainte doivent obéir au principe de la proportionnalité et être appliquées sans rigueur inutile.

² Elles ne peuvent être prises que sur le territoire des Etablissements, sauf en cas d'évasion ou d'accompagnement de détenus ou d'internés.

Art. 26 Droit complémentaire

¹ Le Conseil d'Etat règle les mesures de contrainte qui peuvent être prises à l'encontre des détenus, des internés et des visiteurs ainsi que le droit de plainte y relatif.

² Les mesures de contrainte prises à l'encontre d'autres personnes sont régies par les dispositions de la loi sur la Police cantonale, applicables par analogie.

³ Toutefois, la compétence en matière de plainte et la procédure y relative sont régies par les articles 33 et 34.

CHAPITRE V**Détenus et internés****Art. 27** Droits et devoirs généraux

a) Principes

¹ Les détenus et les internés ont droit au respect et à la protection de leur dignité et de leur personnalité.

² Ils sont soumis à la discipline de l'établissement et doivent se conformer aux dispositions légales, aux règlements et aux instructions ainsi qu'aux ordres du personnel des Etablissements.

³ Ils doivent participer aux activités organisées dans le cadre de l'exécution des peines et des mesures et contribuer ainsi à atteindre les buts recherchés par la privation de liberté. Un soutien adéquat est offert aux intéressés dans le but de favoriser leur retour à la vie libre.

Art. 28 b) Exercice

¹ Les détenus et les internés doivent exercer leurs droits et exécuter leurs obligations selon les règles de la bonne foi.

² L'exercice de leurs droits ne peut être limité que si et dans la mesure où les buts de la privation de liberté, la vie en commun, l'ordre ou la sécurité l'exigent.

Art. 29 Droit disciplinaire

a) Infractions

¹ Tout détenu ou interné qui contrevient aux dispositions légales, aux règlements ou instructions ou à des ordres du personnel des Etablissements ou encore qui entrave le bon fonctionnement des Etablissements est passible d'une sanction disciplinaire.

² La complicité et l'instigation sont également punissables.

Art. 30 b) Sanctions

¹ Les sanctions suivantes peuvent être prononcées :

- a) le blâme ;
- b) l'imposition de restrictions définies dans le règlement des détenus et des internés ;
- c) l'isolement en cellule avec ou sans travail ;
- d) la rétrogradation à un régime antérieur ;

e) les arrêts en cellule forte jusqu'à trente jours.

² Les actes graves, notamment l'introduction et la détention d'armes et de drogues dans les Etablissements, ainsi que la tentative de tels actes sont punis d'arrêts en cellule forte.

³ Les sanctions disciplinaires peuvent être cumulées.

Art. 31 c) Compétence et procédure

¹ Le directeur ou, en son absence, son remplaçant est compétent pour prononcer les sanctions.

² La Direction dont relèvent les Etablissements¹⁾ est seule compétente pour infliger les arrêts en cellule forte d'une durée supérieure à dix jours.

³ Les sanctions d'arrêts en cellule forte sont notifiées par écrit. Les autres sanctions disciplinaires sont notifiées verbalement ; elles sont confirmées par écrit si l'intéressé en fait la demande dans les cinq jours.

¹⁾ Actuellement : Direction de la sécurité et de la justice.

Art. 32 Protection juridique

a) Entretiens

Tout détenu ou interné a le droit de s'entretenir avec le directeur, son remplaçant ou une délégation de la commission.

Art. 33 b) Plaintes

¹ Chacun a le droit de formuler des plaintes soit contre une personne au service des Etablissements, soit contre des détenus et des internés.

² Les plaintes doivent être adressées au directeur, dans les dix jours dès la connaissance du comportement incriminé.

³ Les plaintes formulées à l'encontre du directeur doivent être adressées dans le même délai directement à la Direction dont relèvent les Etablissements, qui en informe la commission.

Art. 34 c) Recours

¹ Les décisions du directeur sont sujettes à recours auprès de la Direction dont relèvent les Etablissements.

² Le code de procédure et de juridiction administrative s'applique pour le surplus. Toutefois, le recours n'a pas d'effet suspensif, et le motif d'inopportunité ne peut être soulevé.

³ La commission est informée du recours et de la décision rendue par la Direction dont relèvent les Etablissements.

Art. 35 Droit complémentaire

¹ Le Conseil d'Etat fixe les dispositions complémentaires concernant le statut des détenus et des internés.

² En particulier :

- a) il détermine les droits et les devoirs particuliers des détenus et des internés ;
- b) il précise le droit disciplinaire ;
- c) il règle la procédure applicable aux entretiens et aux plaintes.

CHAPITRE VI**Gestion financière****Art. 36** En général

¹ Le statut financier des Etablissements est régi par les dispositions de la loi sur les finances de l'Etat.

² Toutefois, le Conseil d'Etat peut, dans le cadre d'un mandat de prestations, attribuer aux Etablissements une autonomie de gestion comportant des dérogations à ces dispositions.

Art. 37 Ressources financières propres

¹ Les ressources financières propres des Etablissements sont :

- a) les pensions encaissées conformément aux dispositions légales et réglementaires ;
- b) le produit des exploitations et des ateliers ;
- c) le produit des prestations fournies à des tiers ;
- d) le produit de la réalisation des biens ;
- e) les subventions fédérales ;
- f) le produit des émoluments et des amendes disciplinaires ;
- g) les dons et les legs.

² Le Conseil d'Etat arrête le prix de pension des détenus et des internés.

CHAPITRE VII**Dispositions finales****Art. 38** Abrogation

La loi organique du 10 février 1933 concernant les Etablissements de Bellechasse (RSF 341.1.1) est abrogée.

Art. 39 Entrée en vigueur

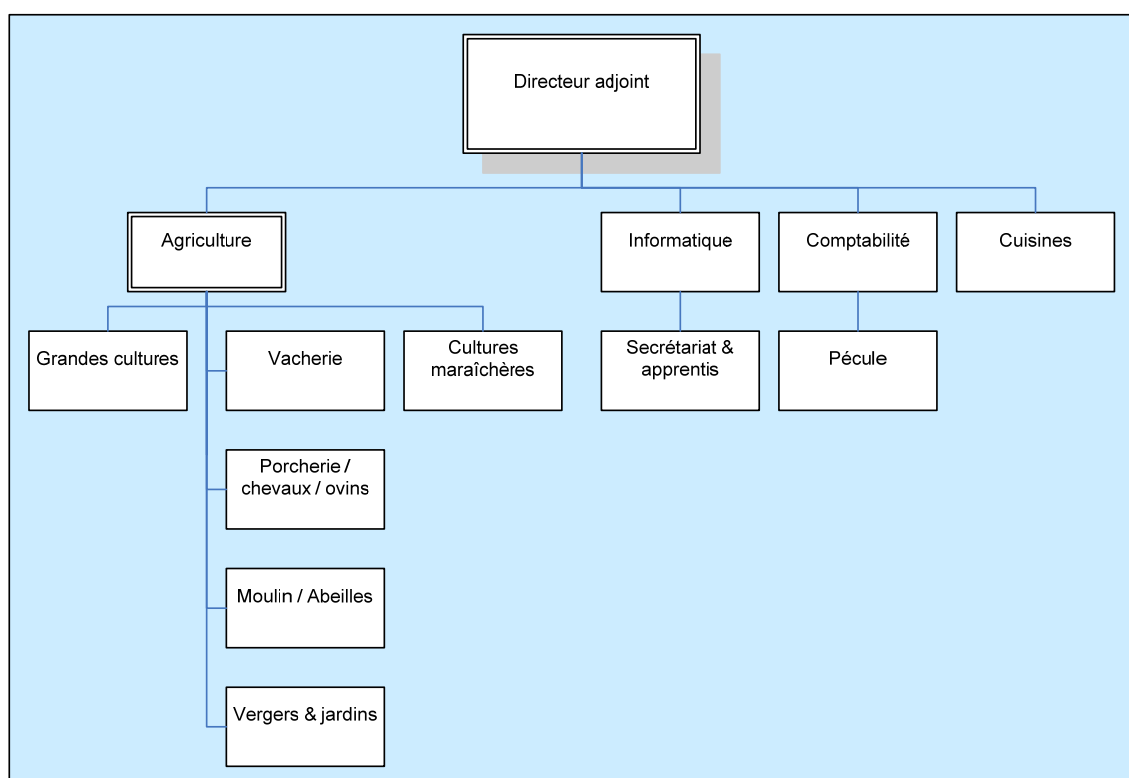
¹ Le Conseil d'Etat est chargé de l'exécution de la présente loi.

² Il fixe la date de son entrée en vigueur.¹⁾

¹⁾ *Date d'entrée en vigueur : 1^{er} mars 1997 (ACE 28.1.1997).*

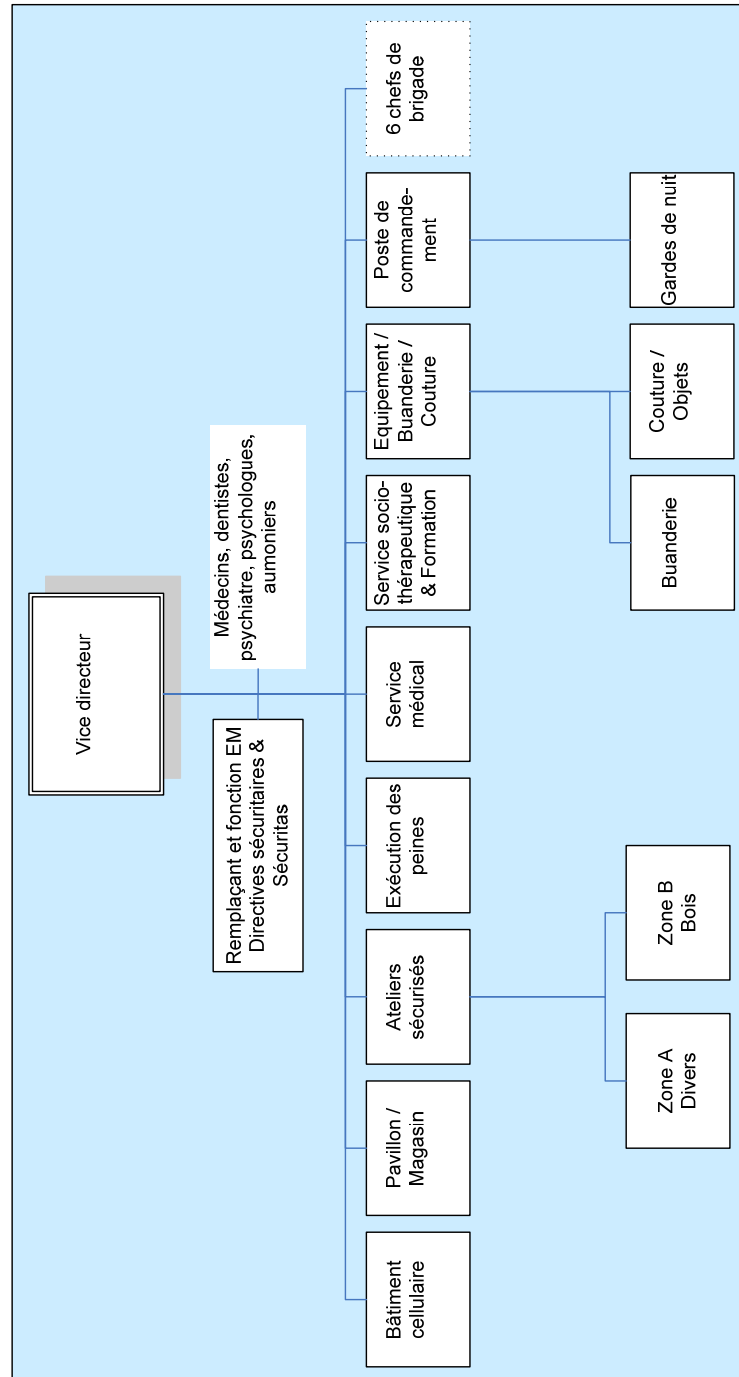
Annexe 2

Organigramme administration & agriculture



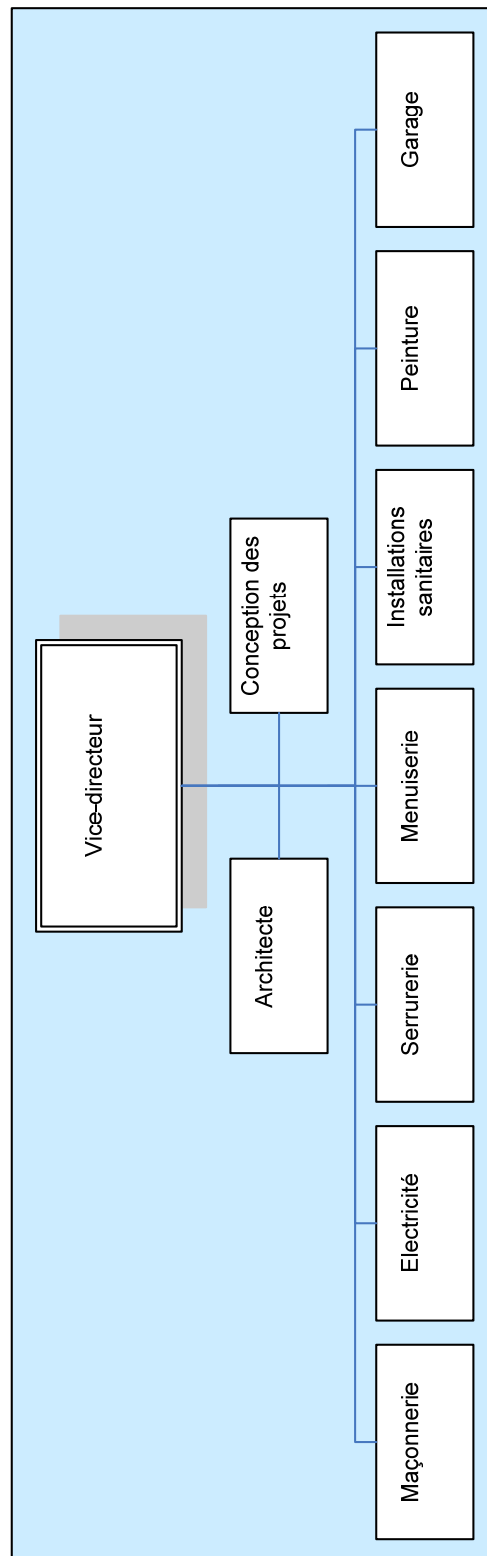
Annexe 3

Organigramme sécurité & encadrement



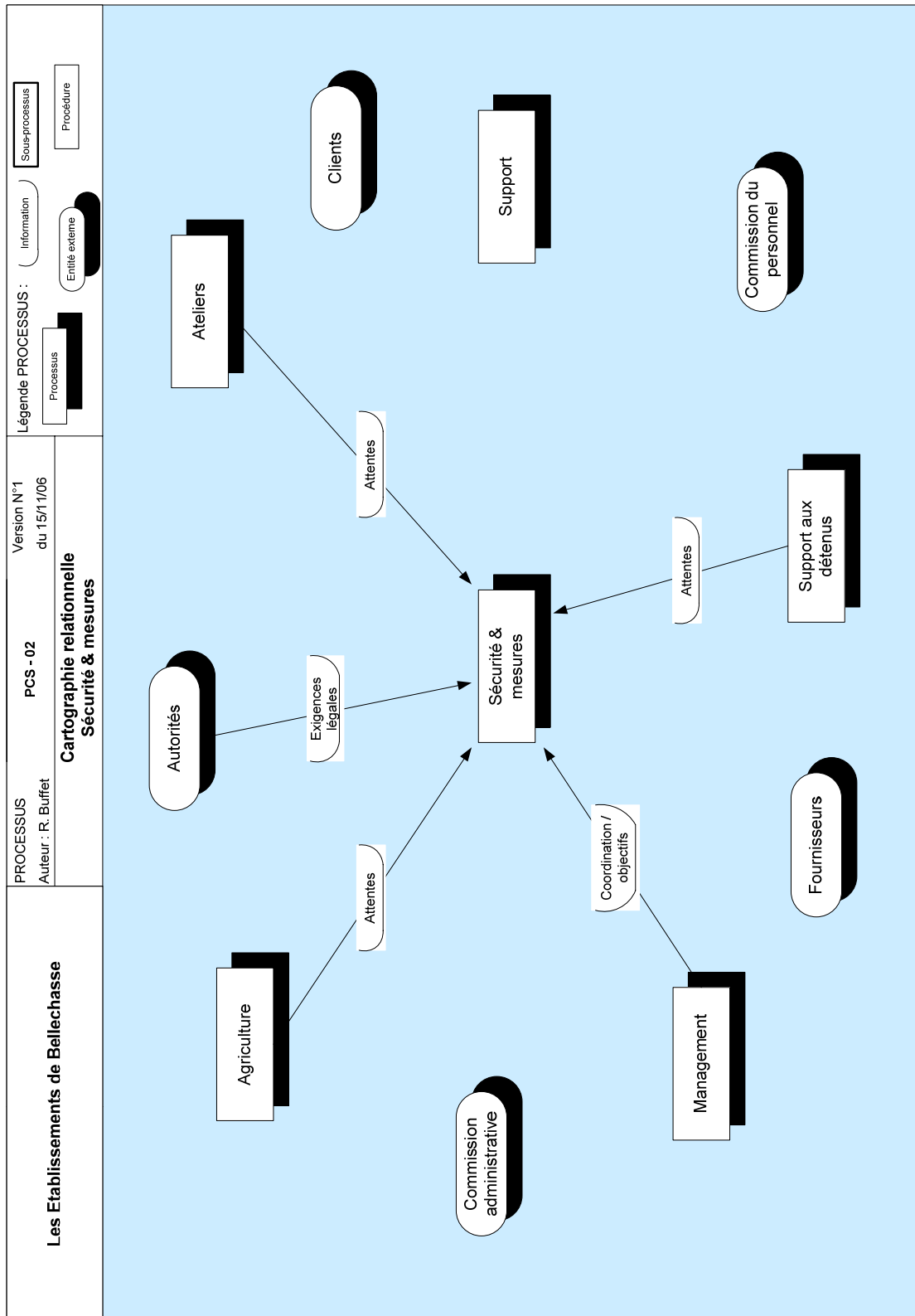
Annexe 4

Organigramme projets et constructions



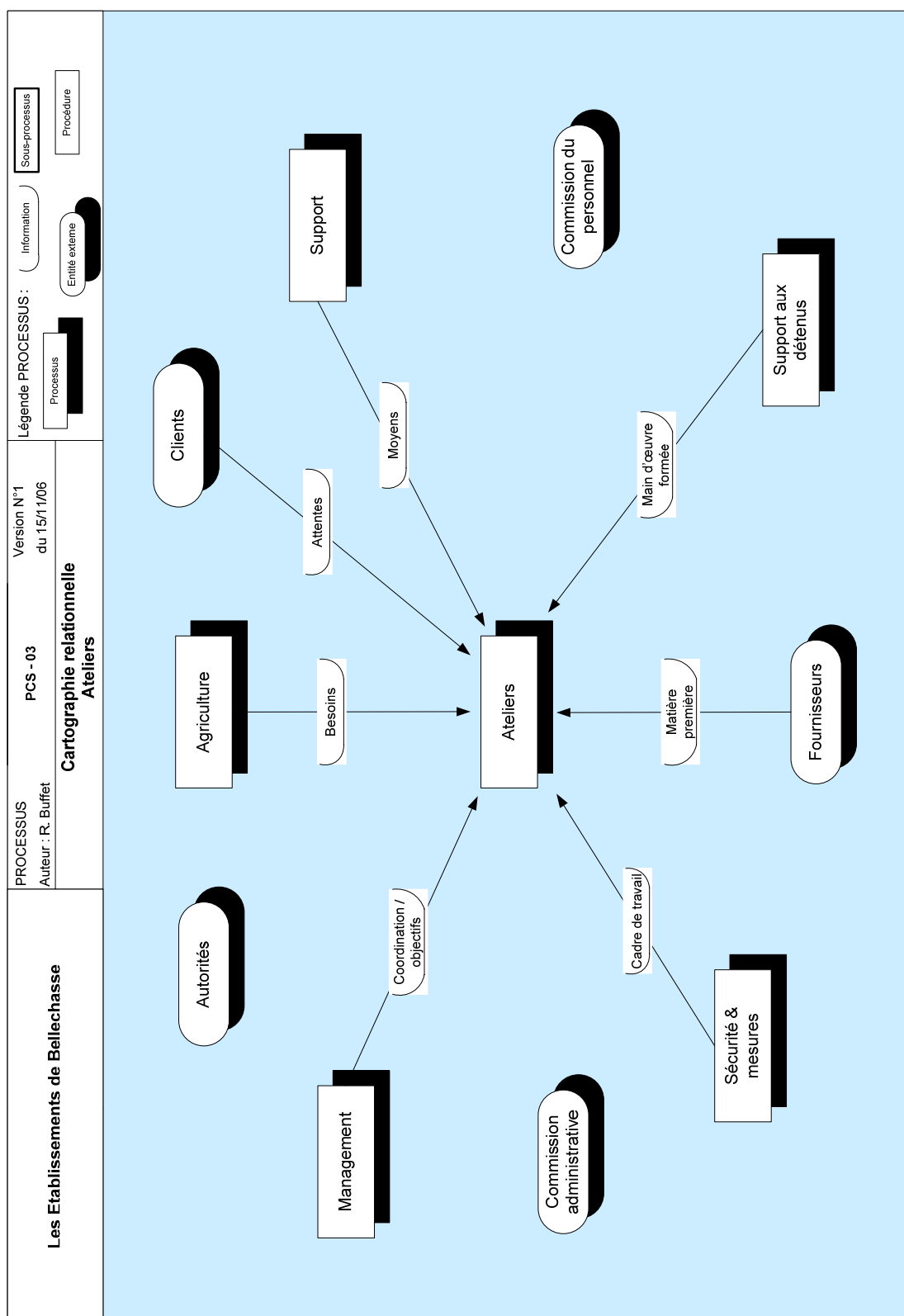
Annexe 5

Cartographie relationnelle Sécurité & mesures



Annexe 6

Cartographie relationnelle Ateliers



Annexe 7

Cartographie relationnelle Support aux détenus

