



RAPPORT DE STAGE DE FIN D'ETUDES POUR  
L'OBTENTION DU MASTER II EN MANAGEMENT  
DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS

OPTION : QUALITE HYGIENE SECURITE ENVIRONNEMENT

THEME : SYSTEME MANAGEMENT INTEGRE  
CAS ORANGE MALI

-----

Présenté par: Boubacar COULIBALY

Travaux dirigés par : Abdoulaye KOITA  
Responsable Sécurité Orange MALI

Jury d'évaluation du stage :

Correcteur : Dr Joseph MAKAYA

Cohorte Avril 2015



## CITATIONS

*L'Entreprise, c'est avant toute chose des Hommes, car on a déjà vu des entreprises se monter sans argent, mais on n'en a jamais vu se monter sans les Hommes.*

***Michaël HALIMI***



## REMERCIEMENTS

Le stage de fin d'études réalisé au sein de la société Orange Mali fut une expérience riche et passionnante m'offrant la possibilité de mettre en application les connaissances acquises tout au long de mon cursus de formation.

Je souhaite tout d'abord remercier et témoigner toute ma reconnaissance à Monsieur Abdoulaye KOITA, Responsable Sécurité chez Orange Mali pour m'avoir accueilli et confié le poste de Responsable Sûreté et Contrôle de Conformité au sein de sa division, pour la confiance qu'il m'a accordé et pour m'avoir suivi en m'apportant connaissances, méthodologie et soutien, éléments nécessaires à la réussite de ma mission.

Je remercie également mes collaborateurs pour leur disponibilité et leur aide précieuse dans la réalisation de mon projet, ainsi que leur accueil amical et bienveillant.



## RESUME

Ce rapport de stage de fin de cycles vise à présenter le bilan des activités 2016 et les perspectives pour 2017 en tant que Responsable Sûreté et Contrôle de Conformité au niveau de la Division Sécurité à la Direction des Ressources Humaines à Orange Mali.

Il permet d'appréhender la manière dont Orange Mali s'est approprié des démarches qualité, sécurité et environnement comme des outils de pilotage efficaces et stratégiques pour faire face aux exigences des clients, à la concurrence, et aux exigences réglementaires de plus en plus pressantes.

**Mots Clés :** Amélioration continue, Audit interne, Manuel de management intégré, Procédures, Processus.



## ABSTRACT

The aim of this end-of-cycle internship report is to present the balance sheet of 2016 activities and the outlook for 2017 as Head of Safety and Compliance at the level of the Security Division at the Human Resources Department in Orange Mali.

It enables us to understand the way in which Orange Mali has appropriated quality, safety and environmental approaches as efficient and strategic management tools to meet customer requirements, competition and increasingly pressing regulatory requirements

**Key words :** Continuous Improvement, Internal Audit, Integrated Management Manual, Procedures, Process.



## LISTE DES ABREVIATIONS

CODIR	Comité de Direction
CR	Centre de Responsabilité
CRM	Customer Relation Management
DAL	Direction des Achats et de la Logistique
DD	Direction de la Distribution
DCIRSE	Direction Communication Institutionnelle et Responsabilité Sociale d'Entreprise
DG	Direction Générale
DRJ	Direction Réglementation et Affaires Juridiques
DM	Direction Marketing
DRH	Direction des Ressources Humaines
DRPE	Direction Résidentiels Professionnels et Entreprises
DSI	Direction du Système d'Information
DT	Direction Technique
ERM	Entreprise Risque Management
IEW	Internet Everywhere
MQSE	Manuel Qualité - Sécurité - Environnement
OML	Orange MALI
PA	Plan d'Action
PCM	Procédure Cœur Métier
PG	Procédure d'Organisation Générale
QSE	Qualité Sécurité et Environnement
RDD	Revue De Direction
RI	Réseau Intelligent
RQSE	Responsable Qualité Sécurité et Environnement
RSE	Responsabilité Sociétale d'Entreprise
RSSI	Responsable Sécurité du Système d'Information
SAV	Service Après-Vente
SI	Système d'Information
SMQSE	Système de Management de la Qualité - Sécurité - Environnement
SVA	Service à Valeur Ajoutée
TTM	Time To Market
FDS	Fiche de données de sécurité
DARQ	Direction Audit Risques et Qualité
DORI	Direction des Opérateurs et Relations Internationales
DSEC	Direction Service et Expériences Clients
DMTPS	Division Médecine du Travail et Protection Sociale
DAPPAS	Division Administration du Personnel Paie et Affaires Sociales
DRCDC	Division Recrutement Communication et Développement des Compétences
DSECU	Division Sécurité
DFC	Direction Finance et Comptabilité
DOM	Direction Orange Money



## SOMMAIRE

Remerciements  
Résumé  
Sommaire  
Introduction

<b>I. PREMIERE PARTIE : GENERALITES</b> .....	<b>9</b>
I.1. Présentation d'Orange Mali.....	9
I.2. Historique de la Démarche QSE à Orange Mali.....	16
<b>II. DEUXIEME PARTIE: LE BILAN DES TRAVAUX REALISES EN 2016 ET PERSPECTIVES POUR 2017</b> .....	<b>27</b>
II.1- Les réalisations 2016.....	27
II.2- Les missions en cours .....	29
II.3- Quelques chiffres clés.....	29
II.4- Les perspectives pour 2017.....	30
<b>III. TROISIEME PARTIE: AUDIT INTERNE DE LA DIRECTION DE ZONE KOULIKORO</b> .....	<b>32</b>
III.1-Objet et compréhension de la mission.....	32
III.2-Approche de la mission .....	32
III.3-Résultats: Constats issus de la mission .....	32
III.3.1- Aspects organisationnels et documentation .....	33
III.3.2- Pilotage des activités .....	33
III.3.3- Maitrise opérationnelle .....	334
III.3.4- Aspects environnementaux/Hygiène/ Santé et Sécurité.....	37
III.3.5- Gestion des activités externalisées.....	38
III.4- Conclusion.....	39
<b>IV. CONCLUSIONS GENERALES</b> .....	<b>40</b>
<b>V. BIBLIOGRAPHIES</b> .....	<b>41</b>
<b>VI. ANNEXES</b> .....	<b>42</b>



## INTRODUCTION

Au cours de la deuxième année de ma formation au Master II MMEO Option QSE à la fondation 2ie, j'ai bénéficié d'un mouvement de personnel à Orange Mali, de la Direction Technique à la Direction des Ressources Humaines pour occuper le poste de Responsable Sûreté et Contrôle de Conformité.

Au Mali le marché des télécoms évoluent dans un environnement où les clients deviennent de plus en plus exigeants tant sur la qualité, la fiabilité, la disponibilité, la sécurité, la réglementation et la maîtrise des coûts. Tout opérateur est amené à s'interroger sur sa stratégie et sa gestion.

Orange Mali souhaitant satisfaire ses parties intéressées, a décidé de mettre en place un Système de Management Intégré, dans l'optique d'obtenir une triple certification Qualité, Sécurité, Environnement gage de qualité et de confiance.

L'élaboration de ce rapport a pour principale source les différents enseignements tirés de la pratique journalière des tâches auxquelles j'étais affecté.

Dans la première partie nous nous attacherons à présenter Orange MALI et son système de Management Intégré. Nous verrons ensuite dans la deuxième partie l'organisation, le bilan des activités 2016 et les perspectives pour l'année 2017 du Responsable Sûreté et Contrôle de Conformité. Nous allons terminer dans la troisième partie par l'audit interne de la Direction de Zone de Koulikoro.



## I. PREMIERE PARTIE : LES GENERALITES

### I.1-Présentation d'Orange Mali

#### I.1.1- Historique

Née de la volonté du Gouvernement malien de libéraliser le secteur des télécommunications au Mali, IKATEL-SA, a été constituée en 2002 pour être titulaire au Mali de la licence d'exploitation des réseaux et services de télécommunications, acquise par France Télécom en août 2002, à la suite d'un appel d'offres international. De sa création à nos jours, l'opérateur global de télécommunications grâce à une politique volontariste a réalisé des performances sans précédent dans le secteur des télécoms au Mali.

Dès le lancement de ses activités, la société s'est engagée à rendre le téléphone accessible à tous les Maliens, en multipliant les ventes promotionnelles.

Ikatel-SA a été la première société à proposer le coût d'acquisition de la puce à 1000 F CFA avec 1000 F CFA de crédit gratuit au Mali. Ce qui reste à la portée de la bourse du plus grand nombre de Maliens. Dans l'intervalle de trois ans d'activités d'Ikatel, 13 fois plus de Maliens ont eu accès au téléphone.

#### - Ikatel devient Orange : le langage Orange s'installe au Mali

Le 30 novembre 2006 : une date qui restera gravée en lettres d'or dans les annales de la société privée de télécommunications. C'est à cette date que Ikatel-SA devient Orange Mali. L'intégration d'Ikatel dans le réseau Orange aura pour conséquence de permettre à l'utilisateur d'une puce Orange de bénéficier de nombreux avantages parmi lesquels la possibilité de communiquer avec un large panel de personnes dans un grand nombre de pays à travers la planète.

Orange Mali a eu la chance et l'honneur d'avoir fortement contribué à la large démocratisation des services de télécommunications au Mali.



Le téléphone mobile, le téléphone fixe, l'internet et les services à valeur ajoutée (SVA) étaient, à l'arrivée d'Orange Mali en 2002/2003, confidentiels voire inexistants.

#### - L'arrivée de la 3G+ au Mali

Depuis le 26 Mai 2010, Orange a fait entrer sa clientèle du Mali dans l'ère de la technologie 3G+, le réseau de 3ème génération mobile, plus rapide et plus puissant. Ainsi Orange est la première société au Mali et première dans toute la sous-région à lancer ce réseau ultra moderne.

Les bénéficiaires de cette innovation traitent leurs e-mails ainsi que les pièces jointes, ont de la musique avec un son équivalent à celui d'un CD, font de la visiophonie et naviguent aisément sur Internet quel que soit l'endroit où ils se trouvent, et depuis leur téléphone mobile.

Avec Orange et la 3G+, le mobile prend une nouvelle dimension au Mali. En huit années d'activités au Mali, l'opérateur global de télécommunication s'est imposé comme un acteur majeur du développement des télécommunications et des technologies de l'information et de la communication dans le pays.

En moins de 10 ans le Mali est passé en matière de télécommunications d'une situation de pénurie (moins de **100 000 abonnés** tous services fixe-mobile-internet confondus) à une situation de quasi-abondance (taux de pénétration du téléphone mobile de plus de 90%, accès Internet initialement existant dans la seule ville de Bamako étendu aujourd'hui à tout le pays). Et surtout la baisse de prix a été forte :

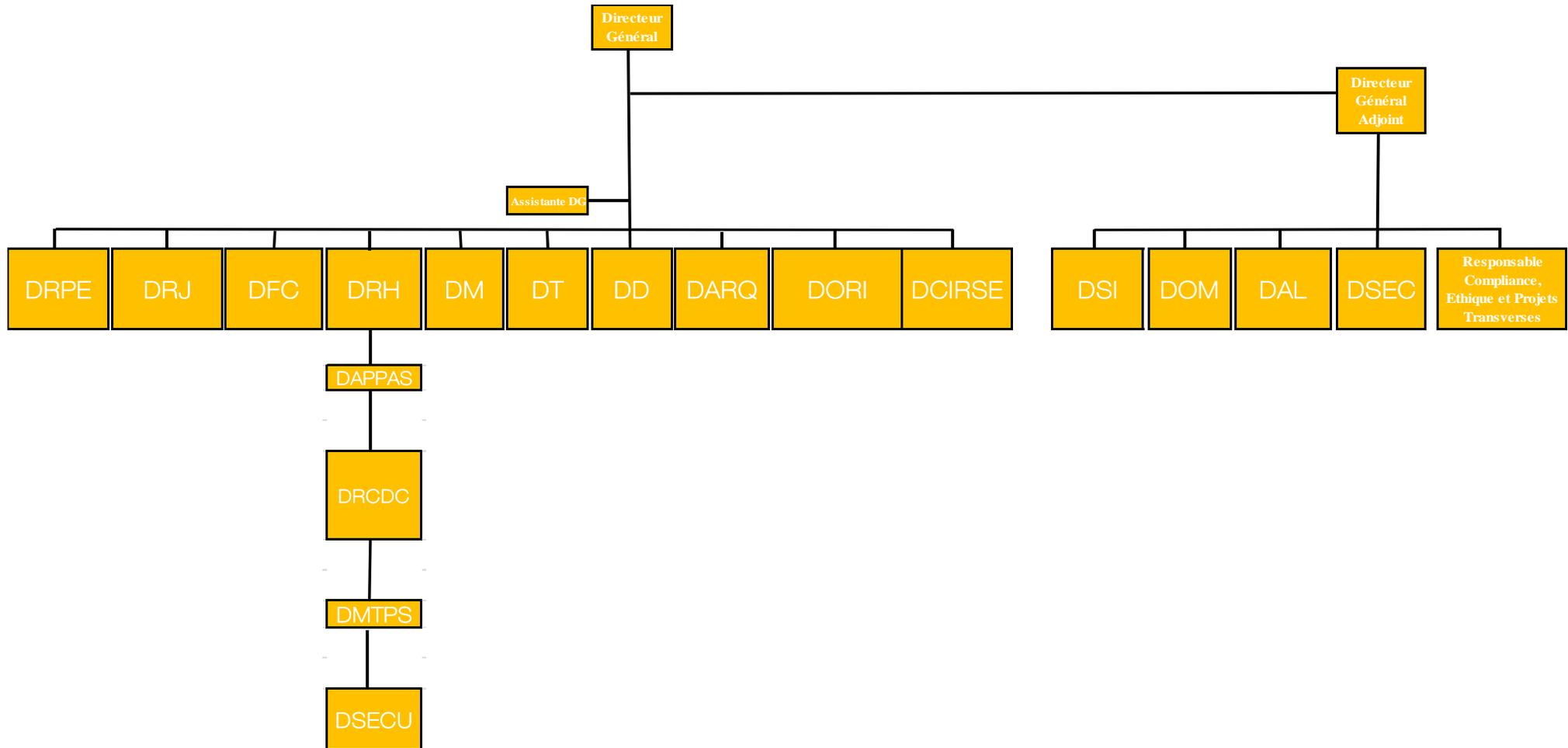
- ✓ Prix d'acquisition SIM : **300 000 FCFA contre 500 FCFA** aujourd'hui
- ✓ Appel vers l'international : **900 FCFA/mn contre 150 FCFA/mn** aujourd'hui
- ✓ Appel local, passé sur un même réseau ou d'un réseau à un autre : entre **270FCFA/mn et 430 FCFA/mn contre 108 FCFA/mn** aujourd'hui
- ✓ accès internet : **1 200 000 FCFA/mois avec un débit réduit (de l'ordre de 128Kbits)** par ailleurs disponible uniquement à Bamako (pas d'accès Internet en Région)- contre aujourd'hui des accès permanents à haut débit disponibles sur l'ensemble du territoire national **à moins de 17 000 FCFA/mois.**



La concurrence, la régulation, la technologie et l'attente de ses clients changeant en 2013; Orange Mali a entrepris une transformation de son organisation avec quatre (4) axes majeurs qui ont été définis et mis en œuvre pour accompagner la transformation :

- ✓ La croissance des revenus du Mobile
- ✓ Le développement du segment Internet
- ✓ Le leadership du marché Entreprise
- ✓ L'expansion du Mobile payment.

### I.1.2- Organigramme d'Orange Mali



### 1.1.3- Les chiffres clés

L'année 2016, marquée par la dégradation de la situation politico-sécuritaire surtout dans les régions du nord et du centre a vu le renforcement de la position de leader d'Orange Mali sur le marché de la téléphonie mobile et de l'accès permanent à Internet, le développement et l'ancrage de l'offre Orange Money. Des investissements de près de 49,2 Milliards de francs CFA ont été réalisés en 2016 portant le cumul des investissements à plus de quatre cent quatre-vingt-dix-sept (497) milliards de francs CFA depuis la création d'Orange Mali.

Ces investissements ont essentiellement permis :

- de développer la couverture du réseau et d'offrir une meilleure qualité de service en désenclavant plusieurs régions, villes et villages (plus de 92% de taux de couverture des localités soit plus de 17 000 villages couverts sur les 18 000 que compte le Mali et plus de 3 000 km de fibre optique déployés à travers le pays) ;
- de densifier le réseau des zones urbaines avec plus de 28 nouveaux sites ;
- de déployer les offres 3G+ de dernière génération dans plusieurs régions ;
- de poursuivre l'innovation au bénéfice de nos clients ;
- de faciliter l'accès au téléphone en contribuant à sa vulgarisation (plus de 18,9 millions de SIMS en circulation contre 100 000 clients - dont 50 000 fixes- il y a 13 ans).

Le développement du marché consécutif à ces investissements a permis à Orange Mali SA :

- de renforcer sa contribution aux recettes de l'Etat : 134,8 Milliards de FCFA versés au titre des impôts, taxes, redevances, cotisations sociales et droits de douane en 2016 (soit plus de 896,4 milliards FCFA en cumul) ;
- de contribuer à la création de richesses au profit des entreprises privées locales (plus de 29 Milliards de FCFA de marges générées pour les partenaires distributeurs et plus de 35 Milliards de FCFA de chiffre d'affaires généré au profit des fournisseurs locaux) ;
- de contribuer de manière significative à la création d'emplois avec plus de 37.000 emplois créés (vendeurs de recharges, gérants et employés des points de vente Orange Money, agents spécialisés pour la construction des sites, personnel intérimaire) dont 580



emplois directs, salariés d'Orange Mali qui détiennent plus de 4% du capital ;

- de générer plus de 67,4 Milliards de FCFA de recettes d'exportation versées par les opérateurs étrangers de télécommunications pour l'année 2016 contribuant ainsi favorablement à la balance commerciale du Mali ;
- de générer près de 53,6 milliards de FCFA de chiffre d'affaires chez l'opérateur historique du fait des appels téléphoniques échangés entre les clients des 2 réseaux et des liaisons louées chez l'opérateur historique.

L'ensemble des activités ainsi menées ont conduit à la réalisation d'un bénéfice en 2016 de 89,65 milliards dont 56,26 milliards pour la partie réalisée au Mali et 33,37 milliards de FCFA (soit près de 37%) pour la partie qui provient des versements des opérateurs étrangers de télécommunications. Ce résultat permettra de réaliser une distribution de dividende dont la proposition de montant sera faite par le Conseil d'Administration en privilégiant le respect des prévisions d'investissements de l'année 2017 qui s'élèvent à 54,8 Milliards de FCFA soit plus de 97 % du bénéfice réalisé en local en 2016.

Orange Mali SA a également renforcé ses activités en vertu de sa responsabilité sociale qu'implique son poids dans l'économie malienne et a ainsi mis en œuvre des actions ayant conduit au maintien de sa certification Qualité/Sécurité/ Environnement.

Dans le contexte de situation économique et sociale fragile du pays, la fondation d'entreprise Orange Mali a poursuivi et renforcé en 2016 ses actions de mécénat en accompagnement de la politique définie par les Autorités du Mali en matière de lutte contre la pauvreté, de santé, d'éducation et de culture. Ainsi près de 700 millions de FCFA et plus d'un milliard de dons en nature d'Orange Mali ont été consacrés en 2016 pour la construction de maternités et d'infrastructures scolaires dans les villages éloignés, la réalisation de caravane ophtalmologique en faveur des personnes âgées, la distribution de vivres et de produits de première nécessité aux couches défavorisées, des dons pour la lutte contre le paludisme, la lèpre et la fistule, etc.

En 2017, nous continuerons à faire un pari sur l'avenir du secteur des télécommunications au Mali en consacrant plus de 61% du bénéfice réalisé en 2016 aux investissements



d'extension du réseau 3G, de déploiement de la 4G, de sécurisation du trafic et de désenclavement des zones rurales avec une plus grande priorité accordée au renforcement de la bonne qualité de service technique et commercial et l'amélioration de l'expérience client sur la data mobile.

## Faits marquants sur le plan Santé, Sécurité au Travail au premier semestre 2016

### Santé

- L'Etat de santé globale des collaborateurs mesuré par le taux de morbidité est à : **15,42 %** pour un objectif de 15%.
- Bilan de santé annuel des collaborateurs avec un taux de participation de l'ordre de 90%

### Sécurité au travail

- Zéro accident mortel
- Aucun accident de travail avec arrêt-maladie
- 20 accidents de circulation enregistrés sur S1 2016 contre 22 à la même période en 2015
- Dégradation de la situation sécuritaire au Nord malgré plusieurs tentatives de négociations
- Revue du dispositif sécuritaire des sites sensibles et pour les expatriés
- Encadrement et suivi de l'ensemble des missions d'expertise
- Mise en place d'un dispositif de validation par SECU de toutes les missions OML en régions

### Environnement

#### Gestion des déchets

- Collecte et stockage de l'ensemble des déchets générés par les activités d'Orange Mali en vue de les faire traiter par des filières spécialisées en la matière à l'instar des 106 tonnes initialement prises en charge par Véolia.
- Obtention de quitus environnemental à l'issue d'études d'impact environnemental et social.
- Lancement du projet de « collecte Citoyenne » à travers la collecte et le stockage de 3,6 tonnes de déchets de terminaux mobile. Le recrutement d'une structure locale en charge de la gestion est en cours.



### Efficacité énergétique

- L'utilisation de l'énergie solaire pour le fonctionnement des sites ruraux a commencé en 2009

589 Sites sont entièrement alimentés avec de l'énergie solaire et l'impact sur l'environnement en 2016 se présente comme suit :

- Quantité de fuel économisé : 4 320 000 litres ;
- Quantité de CO2 en moins : 23 750 tonnes ;
- Quantité d'énergie produite : 2 500MWH

### Plan de Continuité d'activités : PCA

En raison du contexte pays, une mise en adéquation permanente de la réponse en situation d'urgence et des conditions de reprises d'activités est effectuée avec l'ensemble des composantes internes.

## I.2-Historique de la démarche QSE à Orange Mali

Tableau 1 : Niveau de maturité du système de Management à Orange Mali

Niveau de Maturité du système de Management								
	Certificat ISO 9001 V2000	Certificat ISO 9001 V2008	Certificats ISO 9001 ISO 14001 OHSAS 18001	Maintenir les certificats QSE	Renouvellement des Certificats ISO 9001 ISO 14001 OHSAS 18001	Maintenir les certificats QSE	Renouvellement des Certificats avec passage aux versions 2015 des normes ISO 9001 V2015 ISO 14001 V2015 OHSAS 18001	Maintenir les certificats
	Management de la Qualité	Management de la Qualité	Management Intégré QSE	Management Intégré QSE	Management Intégré QSE	Management Intégré QSE	Management Intégré QSE	Management Intégré QSE
Déploiement SMQ	Management de la Qualité	Management de la Qualité	Management Intégré QSE	Management Intégré QSE	Management Intégré QSE	Management Intégré QSE	Management Intégré QSE	Management Intégré QSE
2005	2006	2009	2010	2011-2012	2013	2014-2015	2016	2017
	Objectif atteint	Objectif atteint	Objectif atteint	Objectif atteint	Objectif atteint	Objectif atteint	Objectif atteint	Objectif 2017



### Certifications :

Orange Mali a été certifiée ISO 9001 V 2000 pour la première fois en octobre 2006, puis sur la version ISO 9001 V 2008 en 2009.

En janvier 2011, Orange Mali a été certifié ISO 9001 V 2008, ISO 14001 V 2004 et OHSAS 18001 V 2007 par l'Association Française d'Assurance Qualité (AFAQ) sur les périmètres d'activités suivants :

- ✓ Gestion des réseaux techniques et systèmes d'information,
- ✓ Conception des offres,
- ✓ Vente-Commercialisation-Distribution des produits et Services (Fixes, Mobiles, Internet),
- ✓ Négoce opérateurs (roaming et trafic),
- ✓ Activation des services,
- ✓ Facturation, recouvrement et traitement des réclamations client.

Orange Mali est lauréat 2010 du prix d'excellence (Prix Malien de la Qualité).

### I.2.1- Le périmètre

Le périmètre s'étend à toutes les activités de la société Orange Mali (établissements à Bamako et en régions).

### I.2.2- Les domaines d'application

Le système de management QSE couvre les cinq (5) domaines d'activités stratégiques à savoir : Mobile, Home (fixe et internet), Business, Moyens de paiement et Wholesale.

Par ailleurs, en matière de santé/sécurité et environnement on distingue également cinq (5) domaines clés à savoir :

- Conformité règlementaire,
- Sécurité santé au travail :
  - ✓ Les dispositifs relatifs à la sécurité et la sureté OML (protection face aux risques auxquels l'entreprise et ses salariés sont exposés),
  - ✓ La santé au travail et les activités du CHST.
- Environnement :
  - ✓ Consommation énergétique,
  - ✓ Traitement des déchets,
- Impacts visuels et sonores de nos activités :
  - ✓ Déploiement des pylônes arbres,
  - ✓ Mesures sonores du bruit des groupes électrogènes,
- Activités RSE (développement durable) et de la Fondation Orange Mali en matière de santé/solidarité, d'éducation et de culture bâties sur l'écoute des parties prenantes.

### I.2.3- Les processus

#### I.2.3.1- Généralités



Le système de management intégré QSE à Orange Mali est basé sur les exigences des normes ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 et du référentiel OHSAS 18001:2007. Il comprend les processus nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration de son efficacité.

### I.2.3.2. Processus

Pour assurer la cohérence et la fiabilité de son système et obtenir la satisfaction des parties intéressées en permanence sur les produits et prestations, Orange Mali a identifié des processus cœur métier tournés essentiellement vers celles-ci:

**Tableau 2 : Listes des processus et sous processus**

Code	Intitulés	Propriétaires
P 01	Diriger l'entreprise	DG
P 02	Piloter l'amélioration continue	DARQ
P 03	Acquérir et Gérer les ressources humaines	DRH
P 04	Acquérir les biens et services	DAL
P 05	Gérer le système d'information	DSI
P 05 01	Assurer le support aux utilisateurs	DSI
P 05 02	Sécuriser le système d'information	DSI
P 05 03	Gérer les projets	DSI
P 05 04	Gérer les systèmes réseaux	DSI
P 06	Gérer le réseau	DT
P 06 01	Planifier le développement du réseau	DT
P 06 02	Construire le réseau	DT
P 06 04	Exploiter et maintenir le réseau d'accès et le backbone	DT
P 06 05	Exploiter et maintenir le cœur de réseau	DT
P 06 06	Exploiter et maintenir les plateformes de service	DT
P 06 07	Analyser la qualité du réseau	DT
P 07	Lancer les offres	DM
P 08	Vendre	DD/DRPE/DORI
P 08 01	Collecter les données contractuelles	DD
P 08 02	Commercialiser les produits et services	DD/DRPE
P 08 03	Vendre et acheter du trafic	DORI
P 09	Facturer	DSI
P 09 01	Collecter les données de consommation facture	DSI
P 09 02	Traiter les données de consommation facture	DSI
P 09 03	Produire les factures fixe et internet	DSI
P 09 04	Produire les factures opérateurs	DORI
P 10	Distribuer les factures	DSEC
P 11	Recouvrer le client	DSEC
P 11 01	Enregistrer le paiement du client	DSEC
P 11 02	Gérer le compte du client	DSEC
P 12	répondre aux questions du client	DSEC
P 13	Adapter l'entreprise à l'environnement juridique et réglementaire	DRJ
P 14	Manager les risques et l'audit	DARQ
P 14 01	Manager les risques	DARQ
P 14 02	Manager l'audit	DARQ

Les activités externalisées ayant un impact sur la conformité du produit aux exigences ont été identifiés. Les dispositifs de maîtrise sont définis dans les différents documents de gestion et font l'objet de réévaluation périodique.

Les aspects relatifs à l'Hygiène, la Sécurité et l'environnement ont été intégrés pour les activités à risque ou ayant un impact significatif sur l'environnement.

Le SMQSE se présente comme suit:

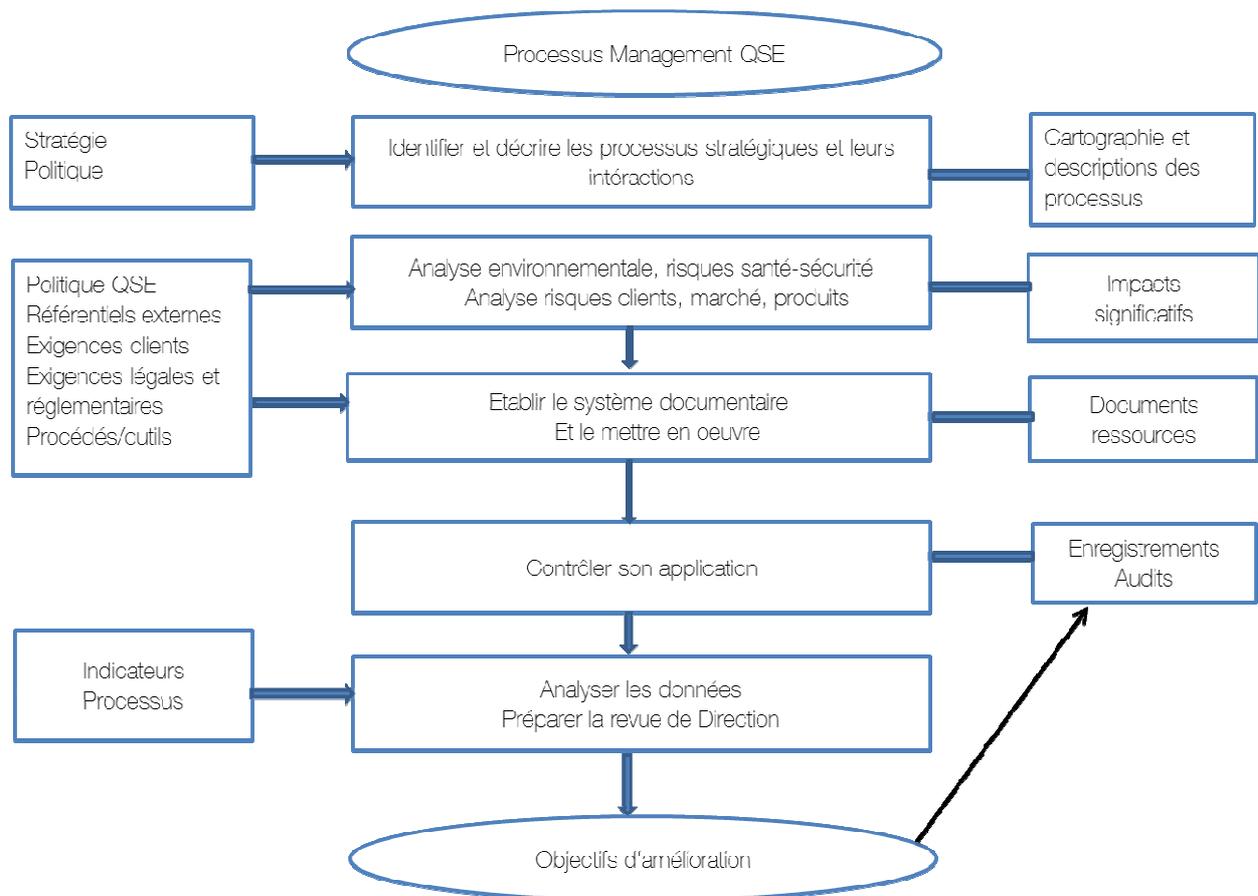


Figure 1 : processus de Management QSE

### 1.2.3.3. Cartographie des processus

La cartographie des processus est présentée ci-dessous :

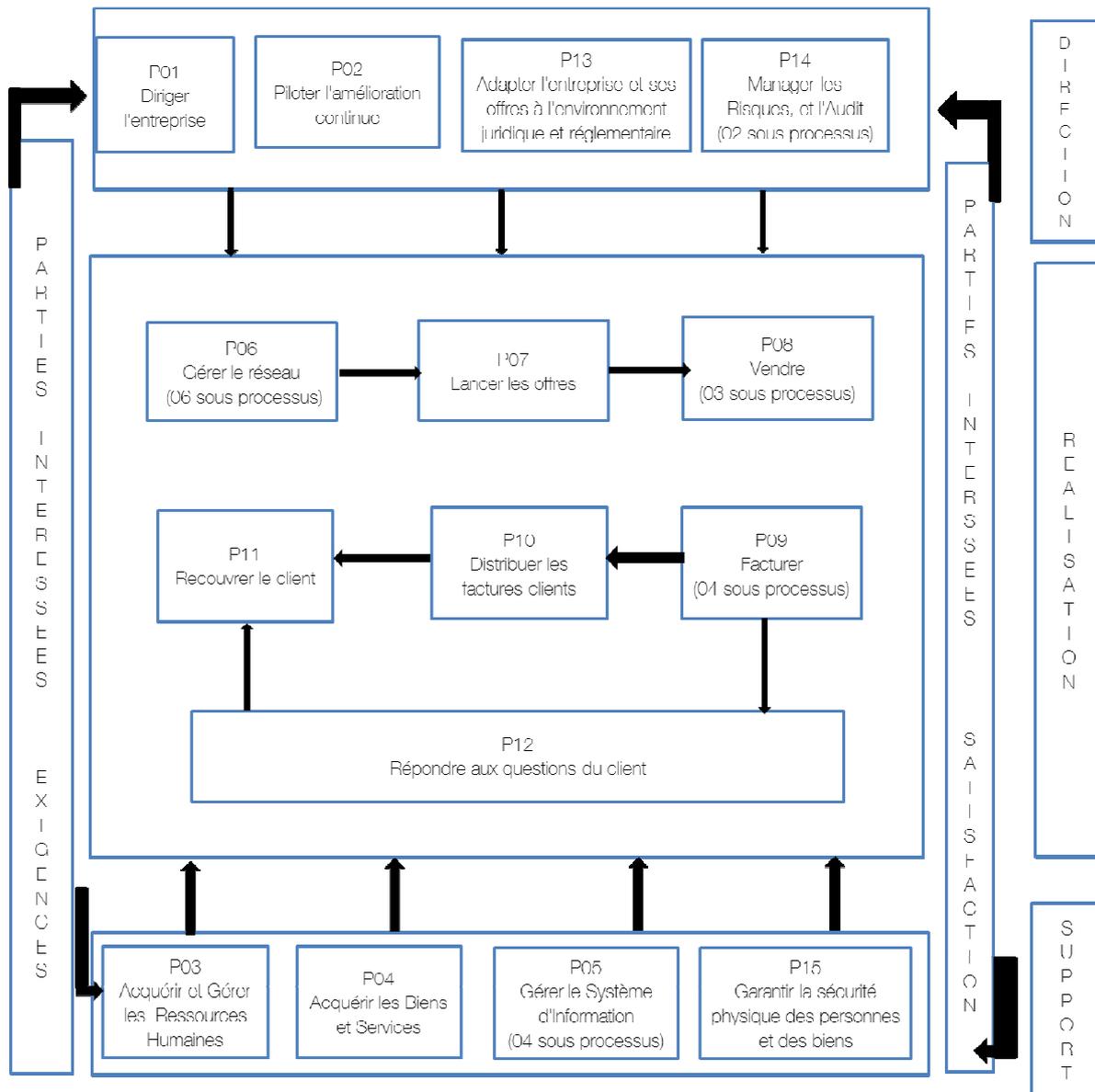


Figure 2 : Cartographie des processus

#### 1.2.3.4. Système documentaire

##### 1.2.3.4.1 Maitrise de la documentaire

Les dispositions relatives à la gestion et à la maîtrise des documents requis pour le SMQSE font l'objet de la procédure PG 001.

Ces dispositions s'appliquent aux différentes étapes de vie :

- ✓ de la documentation d'origine interne : élaboration, approbation, diffusion, modification, conservation et élimination ;
- ✓ de la documentation d'origine externe : réception, diffusion, archivage et élimination.

#### 1.2.3.4.2 Maitrise des enregistrements

La procédure générale PG 002 précise la liste des enregistrements visant à démontrer la conformité du produit vis-à-vis des exigences spécifiées, ainsi que l'application correcte et totale du SMQSE et de l'efficacité.

La procédure précise en outre, les fonctions responsables de ces enregistrements, la durée minimale de leur conservation ainsi que les règles d'élimination.

L'architecture documentaire du SMI à Orange Mali se présente comme suit :

**Tableau 3 : Architecture documentaire**

Noms	Détails
Manuel Qualité Sécurité et Environnement (MQSE)	Il décrit les politiques, les objectifs, l'organisation générale et les dispositions particulières prises par l'entreprise vis-à-vis de la qualité, de la santé/sécurité et de l'environnement.
Fiches d'Identités de Processus (FIP)	Permettent de repérer les séquences mises en œuvre dans chaque activité, les interactions avec d'autres processus en plus des objectifs QSE.
Procédure d'Organisations Générale (PG)	Elles décrivent les règles d'organisation communes à toutes les activités de la société.
Procédures Cœurs Métiers (PCM)	Elles sont relatives au traitement d'une activité liée au périmètre de certification. Le Manuel des procédures compile les procédures écrites
Fiche d'Instruction (FI) ou Mode Opérateur	Elles permettent d'appliquer les dispositions écrites du MQSE, des processus et des procédures pour chaque activité.
Politiques	Déclinaison de la politique QSE globale dans chaque département relative à la vision stratégique de leur domaine d'activités.
Enregistrements	Les Enregistrements sont spécifiques aux processus ou aux documents applicables présentés dans le MQSE et permettent d'apporter la preuve de la mise en œuvre et de l'efficacité du système (PG 002)

#### 1.2.3.4.3 Manuel QSE

Le manuel formalise la politique Qualité - Sécurité - Environnement, décrit l'organisation et les moyens mis en œuvre. Il constitue un résumé des dispositions prises pour obtenir la conformité dans chaque activité.

Le manuel (QSE) est la traduction des normes ISO 9001 V 2015, 14 001 et l'OHSAS 18 001 dans le domaine d'activité d'OML. Il fait référence aux procédures exigées par les normes citées ci-dessus.

#### 1.2.3.4.4 Procédures d'Organisation Générale (PG), Cœur Métiers (PCM)

La liste globale fait référence aux procédures exigées par les normes en application :

- Gestion des documents (PG 001),
- Gestion des enregistrements (PG 002),



- Audit Qualité Interne (PG 003),
- Gestion des actions correctives (PG 004),
- Gestion des actions préventives (PG 005),
- Gestion des Non Conformités (PG 006),
- Gestion des ressources humaines (PG 012),
- Identification et hiérarchisation des aspects environnementaux (PG030)
- Mise en place et gestion du Système de management Environnemental (PG 031)
- Gestion des équipements de protection individuels EPI (PG 032)
- Gestion des accidents (PG 033)
- Sensibilisation aux exigences santé, sécurité au travail & environnement (PG 034)
- Mesure et Surveillance de la performance HSE (PG035)
- Elaboration de la cartographie des risques (Identification des risques et évaluation des risques PCM183)
- Mise en place de dispositifs de contrôle et de maîtrise (PCM184)
- Identification et accès aux exigences légales et réglementaires (PCM255)

## **I.2.4 MISE EN OEUVRE DU SMQSE**

### **I.2.4.1 MANAGEMENT DES RESSOURCES**

#### **I.2.4.1.1 Mise à disposition**

Les ressources nécessaires au fonctionnement de l'entreprise sont déterminées lors de la planification des objectifs QSE. Il s'agit des ressources humaines, financières et matérielles (locaux, équipements, matériels et accessoires) mises à la disposition des Centres de Responsabilités (CR) et suivies périodiquement.

#### **I.2.4.1.2 Ressources Humaines**

Le DRH organise des recrutements (personnel et intérimaires) selon les principes définis dans le processus P 03 : « Acquérir et Gérer les ressources humaines » sur la base du budget des effectifs de l'année.

La procédure de recrutement garantit le respect des exigences normatives en matière de compétence afin de garantir la qualité du produit.

La sensibilisation porte sur l'ensemble des aspects touchant la vie de la société (règlement intérieur, normes, code d'éthique, les bonnes pratiques etc).

DRH élabore annuellement un plan de formation cohérent avec les informations recueillies, des évaluations de performances annuelles et des bilans de compétence.

#### **I.2.4.1.3 Infrastructures et Environnement de Travail**

Orange MALI dans le but d'offrir des locaux, équipements et environnement de travail adéquats a :



- ✓ investi dans la construction d'un siège et des bâtiments techniques au standard international,
- ✓ mis en place un projet d'aménagement des agences,
- ✓ mis en place un projet de sécurisation des différents systèmes d'information avec une vision vers la convergence sur un système intégré de gestion.

L'ensemble des infrastructures est sous la surveillance 24H des sociétés de gardiennage spécialisées dans le souci de filtrer et d'avoir une traçabilité sur les accès.

Cette supervision est renforcée par le déploiement des systèmes de sécurité électroniques en l'occurrence : contrôles d'accès, vidéos surveillance, portiques de détection des métaux, alarmes anti-intrusion etc.

#### **I.2.4.2 MAITRISE OPERATIONNELLE (REALISATION QSE)**

##### **I.2.4.2.1 Planification de la réalisation**

La Direction générale définit annuellement (en début d'année), les objectifs QSE et les exigences relatives aux produits pour tous les processus (y compris ceux relatifs à la sécurité et à l'environnement).

Elle se fonde sur une analyse des risques susceptibles d'impacter OML, dans un environnement humain et technologique en constante évolution.

Spécifiquement dans le cadre HSE (confère PG 030 et 031), elle se base sur :

- ✓ Inventaire et la classification du patrimoine (maîtrise du patrimoine),
- ✓ Identification et la hiérarchisation des risques (analyse et évaluation des risques),
- ✓ Définition des exigences de sécurité (par catégorie de patrimoine conformément aux orientations stratégiques),
- ✓ Sélection des dispositifs de contrôle.

##### **I.2.4.2.2 Processus relatifs aux clients**

###### **I.2.4.2.2.1. Détermination des exigences relatives au produit**

L'entreprise prend toutes les dispositions nécessaires à travers des revues de contrat pour s'assurer qu'elle prend en compte toutes les exigences clients à savoir : les spécifications du produit, les délais de livraison et les conditions de paiement.

###### **I.2.4.2.2.2. Identification et accès aux exigences légales et réglementaires**

OML à travers son département réglementation et affaires juridiques assure l'identification des exigences légales et réglementaires conformément à la procédure cœur métier PCM 255.

Les exigences identifiées sont ensuite communiquées par le DRJ aux entités concernées.

###### **I.2.4.2.2.3. Communication avec les clients et parties prenantes**

L'entreprise attache une grande importance à la communication avec les parties intéressées. C'est pour cela qu'elle met tout en œuvre pour une communication et un échange d'information intense.



#### **1.2.4.2.3 Conception et développement**

La conception des offres de l'entreprise est effectuée suivant le processus Time To Market (TTM) en application dans toutes les filiales du Groupe France Telecom avec deux (2) étapes essentielles : le Time To Go et le Time To Market (PG 024 «Gestion des projets TTM»).

#### **1.2.4.2.4 Procédés spéciaux**

Ils concernent le sertissage des fils d'installation.

Les activités relatives à la soudure de fibre optique sans être un procédé spécial dans notre domaine d'activités, sont également traitées conformément aux dispositions définies par la norme ISO 9001 V2015 à travers la méthode des 5 M (main d'œuvre, machine, milieu, méthode et mesure).

#### **1.2.4.2.5 Achats**

Les dispositions en la matière sont précisées dans les procédures : PG 009 «Achat», PG 011 «Sélection et évaluation des fournisseurs» et PG 010 «Contrôle et réception des produits et services achetés».

D'une manière générale, OML s'assure que les produits et services achetés n'ont pas un impact négatif sur la santé et la sécurité des collaborateurs au travail. Une vigilance est accordée à l'achat des produits dangereux à travers l'identification et la communication sur les fiches de donnée sécurité (FDS) y afférents.

#### **1.2.4.2.6 Production et préparation du service**

##### **1.2.4.2.6.1. Conditions de maîtrise du produit facture et non facture et processus de validation**

Toutes les conditions requises sont mises en œuvre avant la réalisation des produits.

Orange Mali a formalisé ses processus globaux de production et a identifié les différentes étapes de sa réalisation (correspondant à des procédures cœur métier)

##### **1.2.4.2.6.2. Identification et traçabilité**

Les demandes d'abonnement client sont traitées conformément au sous processus P 08 03: « Collecter les Données Contractuelles». Ces informations sont traçables sur le Système d'Information de l'abonnement à la résiliation en passant par les modifications.

Les actions et évènements pouvant avoir un impact sur l'efficacité ou l'efficience de la partie HSE font l'objet d'une revue régulière par le Responsable Sécurité conformément aux dispositifs en vigueur à travers :

- ✓ Les présentations périodiques au Codir,
- ✓ Les inspections sur site et audit,
- ✓ Les recherches de causes après d'éventuels incidents,
- ✓ Les productions d'indicateurs et métriques (reporting).

#### **1.2.4.2.6.3. Propriété du client**

Orange MALI fournit, tous les produits ou composants nécessaires à la réalisation des prestations relatives au périmètre de certification.

Les données personnelles clients, telles que « identification, détails des communications » sont des propriétés clients. Un dispositif de sécurisation a été défini.

#### **1.2.4.2.6.4. Manutention, Stockage, Conditionnement, Préservation et Livraison**

Pour préserver les produits de tout endommagement, Orange Mali a pris les dispositions pour assurer la qualité des produits pendant toutes les opérations de magasinage, toutes les phases de manutention et de stockage, de la réception de matière première jusqu'à la livraison des produits finis.

Les magasiniers et manutentionnaires sont non seulement dotés d'équipements de protection individuels appropriés mais aussi sont régulièrement sensibilisés sur les risques associés à leurs activités.

Des règles de rangement sont définies et mises en œuvre au niveau des magasins en vue de minimiser voire éviter les éventuels risques à la chute des objets.

#### **1.2.4.2.6.5. Maîtrise des équipements de mesure et de surveillance**

Les dispositifs de mesures et de surveillance sont identifiés (Thermo-hygrographe, Sonomètre, réflectomètre, etc.) et font l'objet d'un suivi à travers un plan de surveillance conformément à la Procédure PG 035.

Les activités de gestion sont formalisées dans le PCM 081 « Gestion des équipements de mesure et de surveillance ». Il est mis en place des dispositifs de suivi de la capacité des logiciels utilisés au niveau opérationnel, avec un mécanisme de vérification et d'analyse des remontées des exploitants.

#### **1.2.4.2.6.6. Evaluation des opérations associées à des aspects environnementaux significatifs et à des dangers SST**

OML assure l'évaluation des opérations associées à des dangers et aux aspects environnementaux significatifs à travers le suivi des plans d'action y afférents. Elle vérifie de façon régulière, que les actions prévues sont bien mises en œuvre dans le temps.

##### **1.2.4.2.6.6.1 Vérifier l'efficacité des actions**

Avant de clore une action, OML s'assure que sa mise en œuvre a bien eu les effets attendus, c'est-à-dire, prévenir les risques environnementaux et/ou SST et réduire ou supprimer les impacts. Dans le cas contraire, une nouvelle action corrective est mise en œuvre et le plan d'action est révisé.

Lorsque toutes les actions sont conduites, le plan d'action est clos.

##### **1.2.4.2.6.6.2 Révision de l'analyse environnementale**

OML remet régulièrement en question la validité de son analyse environnementale et, par conséquent de sa liste de risques SST et d'impacts environnementaux prioritaires.

En effet, l'évolution de l'environnement peut la rendre obsolète. Certains risques peuvent avoir disparus ou être maîtrisés (avancement du plan d'action...), certains peuvent apparaître (nouvelles technologies...), d'autres peuvent avoir été mal estimés (liste des accidents / incidents survenus...).



L'analyse est revue suivant une périodicité annuelle (en cas de besoin spécifique sur un périmètre donné, elle peut être semestrielle). La liste des risques et impacts environnementaux prioritaires est mise à jour, après l'étude approfondie des données suivantes :

- ✓ La liste validée des risques et impacts environnementaux prioritaires en cours
- ✓ Les demandes prépondérantes des pouvoirs publics et de la société civile
- ✓ La liste des accidents / incidents survenus sur la période
- ✓ Les évolutions technologiques (notamment ceux qui permettent de mesurer ou de détecter de nouveaux paramètres)
- ✓ Les évolutions de l'environnement (changement du périmètre, ingénierie)
- ✓ La méthode de hiérarchisation



## II. DEUXIEME PARTIE : LE BILAN DES TRAVAUX REALISES EN 2016 ET PERSPECTIVES POUR 2017

### II.1 – Les réalisations 2016

#### II.1.1. Pilotage & Vérifications

- Mise en place d'un contrat de maintenance préventive et curative des systèmes de sécurité incendie, contrôle d'accès, vidéo surveillance au niveau de tous les locaux qui n'en disposaient pas (Elaboration du cahier des charges, Evaluation technique des offres, validation du Procès-Verbal d'Adjudication et du contrat de maintenance).
- Vérification règlementaire des EPI avec un prestataire externe (Alpage Mali), et remplacement des EPI défectueux identifiés à cet effet.
- Organisation de la visite de prévention de la protection civile dans les bâtiments techniques et administratifs d'OML à Bamako et dans toutes les directions de zone.
- Vérification trimestrielle de l'état des échelles déployées au niveau des magasins de stockage et des véhicules de DT. Depuis la 1ère visite, il a été proposé de remplacer toutes les échelles contrôlées.
- Tests sur un échantillon des véhicules de DAL, une fois tous les trois mois, en vue de s'assurer de la validité des pièces administratives, l'existence et/ou la complétude des EPI, des pneus secours, criques, clé à roue, etc.
- Pilotage quotidien de la gestion des badges d'accès et des empreintes digitales (confection, enregistrements, suppression, etc.) pour l'ensemble du personnel d'Orange Mali.
- Organisation d'un exercice d'évacuation grandeur nature au siège en collaboration avec les correspondants sécurité, la protection civile, la police, etc.
- Validation de toutes les missions en régions & veille permanente de la situation sécuritaire en étroite collaboration avec le réseau SECU ainsi que des alertes au besoin aux équipes mobiles d'OML (commerciales & techniques).
- Pilotage des programmes de maintenance préventive et curative des systèmes de sécurité incendie, de contrôle de présence (kelio), de vidéosurveillance, de contrôle d'accès et de détection de mouvement à Bamako et en régions.
- Mise en place d'un contrat avec une auto-école de la place en vue de valider les aptitudes de conduite des nouveaux collaborateurs susceptibles d'utiliser les véhicules de service d'OML.

- Mise à jour du livret et du plan de sûreté d'Orange Mali avec la sélection de trois hôtels de la place à l'attention des missionnaires du Groupe Orange.
- Diagnostic sécuritaire et environnementale du centre de dépôt des équipements défectueux d'OML sis à l'hippodrome avec un rapport transmis au Directeur des Achats et de la Logistique.
- Suivi quotidien des mouvements de la flotte auto d'OML avec la géolocalisation à travers des rapports journaliers à l'attention des directeurs en charge de la Distribution, des Achats et de la Logistique.

### II.1.2. Projet d'amélioration du dispositif de sécurité physique

- Déploiement de 170 nouveaux boîtiers de géolocalisation dans les véhicules de service d'Orange Mali à Bamako et en régions.
- Mise en place d'une ligne d'urgence dédiée Orange Mali dans les centres de secours des services compétents de la protection civile.
- Déploiement des transmetteurs GSM au niveau de toutes les centrales de détection incendie d'Orange Mali (Bamako & Régions) afin de remonter à temps réel les alertes incendie ainsi que d'éventuels dérangements.
- Déploiement des tourniquets et de quatre (04) scanners RX de nouvelles générations destinés au contrôle des sacs au niveau des entrées du siège OML, Immeuble DFA et le MSC1/DSI.
- Déploiement des portes coulissantes blindées et des barrières mobiles de protection au niveau des portails du bloc Siège/DFA/MSC1.
- Refonte du réseau de vidéosurveillance d'OML à Bamako à travers le déploiement de 93 caméras (Phase I) et 45 Caméras (Phase II) ainsi que la mise en place d'une salle de supervision à temps réel de toutes les caméras.

### II.1.3. Support au Système de Management QSE

- Evaluation annuelle des risques Santé Sécurité au Travail et des aspects environnementaux significatifs avec la mise en place des dispositifs de maîtrise y afférents.
- Organisation d'une campagne de sensibilisation des correspondants QSE sur les nouvelles évolutions 2015 des référentiels ISO 9001 et 14001 ainsi que la préparation face aux situations d'urgence (incendie, agressions, alerte à la bombe, etc.).
- Elaboration d'une base récapitulant l'identification, l'évaluation, la hiérarchisation et la prise en charge des attentes pertinentes des parties intéressées de l'ensemble des directions d'Orange Mali en collaboration avec la Direction Audit Risque et Qualité et ce, conformément aux nouvelles évolutions 2015 des référentiels ISO 9001 et 14001.

- ❑ Etablissement d'un tableau de surveillance de l'ensemble des équipements de mesures (Orange Mali, Ericsson) et préparation d'un argumentaire solide pour les équipements dont les certificats sont expirés.
- ❑ Evaluation du taux de conformité en soutien à Direction Réglementation Affaires Juridiques de toutes les exigences légales, réglementaires au Système de Management Intégré tout en prenant les autres exigences auxquelles Orange Mali a volontairement souscrit.
- ❑ Soutien à la Direction Technique & Direction Système d'Information dans le cadre de la valorisation des impacts environnementaux en termes d'efficacité énergétique, choix technologiques & déploiement de sites verts (100% solaire et hybride).
- ❑ Organisation des visites in situ dans les agences avec une animation vidéo sur la conduite à tenir en cas d'agression.
- ❑ Sensibilisation des magasiniers sur la lecture des pictogrammes relatifs aux produits dangereux et la conduite à tenir en cas d'éventuels incidents.
- ❑ Mise à jour de la base des Fiches de Données Sécurité (FDS) des produits dangereux en collaboration avec la Direction des Achats et de la Logistique et Direction des Audits Risque et Qualité.
- ❑ Soutien aux campagnes de formations réglementaires (Equipers de 1<sup>ère</sup> intervention & Secourisme) ainsi qu'aux divers campagnes sensibilisation QSE (évacuation incendie, semaine 5S, agressions, conduite auto sous la pluie, etc.).
- ❑ Accompagnement de la Direction Audit Risque Qualité dans toutes les missions d'audit QSE à Bamako et en régions (audit interne, audit à blanc et audit de renouvellement de la certification QSE) avec le passage aux nouvelles versions 2015 (Zéro non-conformité).

## II.2 – Les missions en cours

- Déploiement des herses de sécurité au niveau des portails du bloc Siège/DFAMSC1 (3<sup>ème</sup> niveau de sécurité après les portes coulissantes et les barrières de protection).
- Mise en place d'un système discret de talkie-walkie dans la zone ACI (phase pilote) afin de créer un contact direct entre le PC de supervision des caméras et les vigiles déployés sur les sites concernés.
- L'affichage de toutes les caméras de la phase I dans le PCS
- Déploiement des plans d'évacuation dans les bâtiments en régions
- La refonte du système de vidéosurveillance dans les directions de zones d'OML.

## II.3- Quelques chiffres clés



### II.3.1- Accidents de Trajets

- **Zéro** accident de trajet mortel (côté personnel)
- Aucun accident de trajet avec arrêt maladie
- 21 accidents de circulation enregistrés sur 2016 contre 24 en 2015 dont 03 tonneaux

### II.3.2- Accidents de travail (hors trajet)

- **Zéro** accident de travail mortel (côté personnel)
- **Zéro** accident de travail enregistré avec arrêt maladie sur 2016 contre 01 seul en 2015
- **Un** collaborateur physiquement impacté en agence sur 2016 contre **Zéro** en 2015

### II.3.3- Sécurité Incendie

- **Un** cas d'incendie avéré sur 2016 (tous bâtiments confondus) contre **Zéro** en 2015
- 04 alertes incendies enregistrées sur 2016 contre 05 en 2015.

### II.3.4- Sécurisation des missionnaires, des expatriés et des sites

- **Encadrement et suivi** des missions experts (143 missionnaires accueillis et accompagnés contre 106 sur 2015).

### II.4- Les perspectives pour 2017

- Tableau 4 : Volets Pilotages et vérifications

Actions	Objectifs	Délai	Preuve de mise en œuvre
Piloter les programmes de maintenance préventive et curative des systèmes de sécurité incendie, contrôle d'accès, vidéo surveillance & contrôle de présence (kelio) au niveau de tous les locaux d'OML à Bamako et en régions.	Disposer des équipements de sécurité incendie opérationnels au besoin afin de faire à un éventuel incident avec efficacité.	Suivant planning de maintenance	Contrat de maintenance
		Fin Juin	
		Fin Sept	
		Fin Déc.	
Réaliser un Diagnostic sécuritaire au niveau des immeubles DFA, Telium & le nouveau centre de formation	S'assurer de la conformité des dispositifs sécuritaires existants et proposer des mesures d'amélioration le cas échéant.	Fin Octobre	Rapport de diagnostic
Tester sur un échantillon des véhicules	Disposer des véhicules ayant un	Fin mars	Rapports de

de DAL, une fois tous les trois mois, la validité des pièces administratives, l'existence et/ou la complétude des EPI, des pneus secours, criques, clé à roue, etc.	taux de conformité d'au moins 90% pour l'année (2017)	Fin Novembre	contrôle
Organiser le 1 <sup>er</sup> séminaire du Comité d'hygiène à BAMAKO (atelier, exposés des experts, bilan des activités, etc.)	Contribuer à redynamiser le Comité d'hygiène	Fin Octobre	Rapport du séminaire

• Tableau 5 : Support DARQ

Actions	Objectifs	Délai	Preuve de mise en œuvre
Réaliser les audits internes QSE	S'assurer de la conformité des pratiques actuelles avec les exigences des normes QSE	Suivant planning Audit	Rapports d'audit
Réaliser l'évaluation des risques SST et des AES, le taux de conformité des exigences légales et réglementaires.	S'assurer de la conformité du SMI avec les exigences normatives y afférentes	Fin Octobre	Programme de pilotage QSE



### III. TROISIEME PARTIE : AUDIT INTERNE DE LA DIRECTION DE ZONE DE KOULIKORO

#### III.1- Objet et Compréhension de la mission

Conformément aux objectifs assignés à la Direction de l'Audit, des Risques et de la Qualité sur la surveillance et la maîtrise des activités de l'entreprise et sur le pilotage de l'amélioration continue, nous avons effectué une mission d'audit au niveau de la Direction de Zone de Koulikoro.

Cette mission s'inscrivait dans le cadre de la mise en œuvre du programme annuel d'audit interne QSE, initié par la Direction ARQ avec comme objectifs de :

- S'assurer de la prise en charge des exigences des normes ISO 9001 V2015, 14001 V2015 et OSHAS 18001 V2007,
- S'assurer du suivi et la maîtrise des activités externalisées avec l'évaluation des risques liés aux activités, la spécification des obligations contractuelles des parties prenantes, le suivi des points d'amélioration des risques identifiés,
- Procéder à l'identification de dysfonctionnements éventuels afin d'en apporter les corrections nécessaires et de mettre en œuvre des actions préventives,
- Se rassurer de l'opérationnalité de la nouvelle Direction de Zone.

#### III.2- Approche de la mission

Nous avons effectué cette mission par des entretiens, des visites de sites et locaux techniques avec les différents responsables et leurs collaborateurs présents lors de l'audit, en mettant en exergue le but de la mission et les objectifs sus visés.

#### III.3- Résultats : Constats issus de la mission

A l'issue de ces entretiens et visites, nous sommes parvenus aux résultats suivants:

- ✓ Vingt-trois (23) Points Forts (PF)
- ✓ Une (01) Non-Conformité mineure (NCmin)
- ✓ Sept (7) Points Sensibles (PS)
- ✓ Douze (12) Pistes de Progrès (PP)



Les constats détaillés issus de la mission sont ci-dessous énumérés en points forts, points sensibles, non-conformités et pistes de progrès.

- **III.3.1 Aspects organisationnels et documentation**

**Note :** La DZ de Koulikoro est en train d'être mise en place. Le Directeur de Zone et le personnel administratif ne sont pas encore sur place (le Responsable Administratif et Financier, le Responsable Développement Commercial, les 2 Chefs secteurs de la zone 3 et de la zone 4 de Koulikoro).

En attendant la finalisation des travaux d'aménagement des locaux administratifs, les activités sont coordonnées au quotidien depuis Bamako.

Le Responsable d'agence et le personnel de l'agence sont sur place depuis l'ouverture de celle-ci en mai 2015.

**PP :** Il sera opportun, un an après sa création, de prendre les mesures idoines pour la pleine fonctionnalité de la DZ de Koulikoro. Seule l'agence est ouverte et fonctionnelle.

- **III.3.2. Pilotage des activités**

**PF :** Nous avons noté un bon niveau de pilotage des activités de la direction de zone à travers :

- La tenue de réunions de coordination hebdomadaires entre le directeur de zone et les différents responsables d'activités. Des comptes rendus sont élaborés à l'issue de ces réunions.
- La participation du DZ à la réunion hebdomadaire de coordination de la Direction de la Distribution. Au cours de cette réunion, le rapport d'activité de la zone pour la semaine écoulée (S-1) et les 8 dernières semaines sont présentés. Des plans d'amélioration pour l'atteinte des objectifs découlent de ces réunions et font l'objet d'un suivi régulier.

**PP :** Les données de Right Q portant sur le niveau de satisfaction des clients passés en agence ne sont pas analysées. Les données étant disponibles, l'analyse et la prise en charge des retours clients via ce canal est une piste d'amélioration de la satisfaction clients non négligeable.



**PS :** L'analyse des risques et opportunités spécifiques à la zone de Koulikoro n'est pas formellement établie et partagée par le « top management » de la DZ.

- **III.3.3. Maitrise opérationnelle**

#### **III.3.3.1 Activités ventes directes**

**PF :** Un suivi hebdomadaire de l'évolution globale du business est mis en place au niveau de la DZ (chiffre d'affaires, niveau des ventes et des plans d'action dans le but de résorber d'éventuels retards par rapport aux objectifs).

**PF :** Le niveau d'atteinte du CA recharges était de 101% pour la semaine 28 ; le cumul annuel de 106% avec un taux de croissance de 9% par rapport à 2016 à la même période.

**PP :** Cependant les objectifs de ventes des terminaux sont non atteints. Une réflexion s'avère donc nécessaire sur la fixation des objectifs vs réalité locale (pouvoir d'achat de la population locale, les prix des produits (terminaux) sur le marché ainsi que la proximité de la zone avec Bamako), etc.

**PF :** Nous avons noté le déploiement de l'outil « Right Q » mesurant l'efficacité des commerciaux dans la prise en charge des clients (temps d'attente, temps de traitement, sondage à chaud à la sortie des clients).

**PF :** Le reporting de l'outil « Right Q » est faite de façon journalière et hebdomadaire par le RAE et le RDC et les Plan d'Actions sont mis en place en cas de dysfonctionnement constaté.

**PF :** Des enquêtes de satisfaction (clients mystères) pour tous les clients OML sont réalisées par un cabinet externe.

**PF :** Les espaces franchisés sont également évalués sur les mêmes items que l'agence par le client mystère et ceci dans le but de garantir la même qualité de services aux clients.

**PF :** Nous avons noté, un bon suivi des espaces franchisés par les Chefs secteurs.

10 partenaires opèrent dans la zone de Koulikoro dans le cadre de la commercialisation des produits et services. Des visites régulières sont effectuées et sanctionnées par des comptes rendus.



Il existe un reporting journalier, hebdomadaire et mensuel pour suivre la performance des espaces.

**PF :** Au moins deux (02) visites par semaines sont effectuées par le responsable dans les espaces de Koulikoro ville et une visite en dehors de la ville. Ces visites sont sanctionnées par des rapports. Les points traités lors de ces visites sont les suivants (à vérifier dans le CR) :

- ✓ La qualité de service
- ✓ La disponibilité des produits et services
- ✓ PA définis avec des porteurs bien définis

**PF :** Le personnel de l'agence : Responsable SVA, les commerciaux, et l'agent de contrôle interne ont tous bénéficié de formation, à Bamako pendant leur période d'immersion dans les agences, leur permettant ainsi de prendre en charge convenablement les clients et de répondre à toutes les sollicitations des clients sur les produits en vente.

**PP :** Pour des besoins d'efficacité dans la prise en charge des clients, il serait opportun de doter la position SVA d'un laptop dédié aux tests client (IEW, téléphone) qui ne peuvent se faire sur un desktop où les applications sont en cours d'exécution au risque de les redémarrer (HLR, SIMSO, IN, appli dépôt etc.). Cet état de fait rallonge le temps d'attente des clients.

**NB :** Au moment de notre passage, la position SAV travaillait sur son laptop personnel.

- **Note :** Nous avons noté une affluence timide des clients à l'agence de Koulikoro. Sur la journée du 11 Juillet, jour de l'audit, l'agence n'a enregistré que 31 Clients.

**PP :** Compte tenu de la faible affluence des clients en agence, nous avons suggéré au DZ de permettre à certains commerciaux d'être sur le terrain (en ville) pour la vente des produits et de demander des animations ou des promos ciblées afin d'attirer les clients et de se faire connaître dans la ville.

**PF :** Les commerciaux ont les informations et les formations commerciales en même temps que les commerciaux de Bamako.

**NB :** Les événements locaux doivent être pris en compte dans le planning des animations.



### III.3.3.2 Activités Développement des Ventes

**PF :** Le niveau d'atteinte des objectifs CA de la zone de Koulikoro est satisfaisant. Il était de 101% lors de notre passage (S28).

**PF :** Un rapport hebdomadaire sur le monitoring de l'ensemble des activités de la zone est élaboré par le responsable développement des ventes. Il s'agit de :

- ✓ Réseau de distribution : la performance des PDG
- ✓ Agences : L'évolution des ventes, temps d'attente et de traitement des clients
- ✓ Evolution du parc et du CA de la zone

Ce rapport est présenté lors des réunions de coordinations de la direction sus évoqué.

**PF :** Le responsable développement des ventes a également pour mission de suivre rigoureusement la part de marché d'OML dans la zone de Koulikoro. Pour ce faire, une analyse hebdomadaire est faite sur l'évolution et les actions sont initiées si besoin.

**PF :** Nous avons noté la mise en place d'un fichier pour le recensement et le suivi des demandes en instance des clients (Conforto, ...);

**Notes :** Plusieurs demandes de Néobox sont en attentes depuis des semaines voire des mois, dues à l'épuisement du stock local et même celui de Bamako du au changement des sim en 4G.

### III.3.3.3 Activités Distribution

**PF :** Nous avons noté l'existence d'un rapport hebdomadaire sur la performance du réseau de distribution. Ce rapport fait ressortir l'évolution du CA dans les différentes sous-zones, les évènements marquants ainsi que les plans d'actions au besoin pour les sous zones en difficultés.

**PF :** Dans le cadre du monitoring du réseau de distribution, des promoteurs ont été également recrutés pour assurer une présence terrain accrue au niveau des points de vente.

**PF :** Nous avons noté l'instauration d'un système de challenge revendeurs, leur donnant la possibilité de gagner des points en fonction de leur niveau de vente. Ces points pourront ensuite être convertis en cadeaux très motivant (des téléphones moyens et hauts de gamme).



**PF :** Il existe un système de suivi journalier du réseau de distribution afin d'éviter les ruptures de stock. Des seuils sont fixés et les partenaires sont alertés lorsque ceux-ci sont atteints afin de déclencher le process d'approvisionnement.

### III.3.4 Aspect Environnement/Hygiène/Santé/Sécurité

**PF :** L'agence est secourue par un groupe électrogène qui assure le relais de l'EDM et ceci permet la continuité de service aux clients.

**PS :** Dans le cadre de la maîtrise des pertes et de l'impact de nos activités sur l'environnement, la cuve de 1000 litres qui alimente le GE doit être logée dans un bac de rétention.

**PS :** Les vigiles en poste étaient tous sans chaussures de sécurité et ne disposaient pas de détecteurs de métaux pour la fouille à l'entrée de l'agence. Les responsables de la DZ doivent être plus exigeants sur le sujet (disponibilité et port obligatoire des EPIs par les vigiles).

**PP :** L'alimentation de l'agence en eau potable est assurée par la seule source SOMAGEP et aucun dispositif de stockage n'existe.

**PP :** Les consommables ne sont pas disponibles dans toutes les toilettes (Savons, papiers hygiéniques).

**PP :** La poubelle à déchets devant l'agence n'est pas bien appropriée et il n'en existe pas au sein de l'agence. Ce sont des cartons recyclés qui servent de poubelles aux agents. Peu adapté à tout type de déchets notamment humide.

**PS :** L'agence de Koulikoro dernière-née des agences OML ne dispose pas d'équipements électroniques de sécurité préventive (Système de sécurité incendie, de vidéosurveillance, de contrôle d'accès et d'alerte intrusion).

**PP :** Le niveau d'aménagement et l'accès des toilettes actuelles prévues pour le personnel de l'agence ne sont pas adéquats. Avec les travaux en cours, il est judicieux de prévoir un accès aux toilettes sans sortir du bâtiment.

**PF :** A notre passage, l'agence de Koulikoro était très bien aménagée (one disign), éclairée, aéré et bien propre.

### III.3.5 Gestion des activités externalisées

Avec le transfert de toute la partie exploitation du réseau au prestataire ERICSSON, toutes les ressources techniques concernées sont désormais sous la coupole de ce dernier. Nous avons visité 3 sites techniques (502, 503 et 553) en compagnie d'un agent d'ERICSSON.

**PF :** Au niveau de la cuve et du Groupe électrogène, nous avons constaté la propreté et l'absence de fuite de gasoil sur les sites visités.

**PS :** Dans le cadre de la maîtrise des dispositifs de sécurité par les vigiles, nous avons constaté que les vigiles ne sont pas compétents à l'utilisation des extincteurs disponible dans le shelter.

**PS :** Pour le test des remontées d'alarmes à la supervision, nous avons noté l'indisponibilité de la supervision ERICSSON pour faire les tests.

**PF :** Le système de télémétrie permettant le suivi et la maîtrise du stock de carburant sur les GE existe sur les trois sites visités.

**PP :** Nous avons constaté l'abandon total des bonnes pratiques en matière de suivi des sites. Exemple : les fiches de suivi des GE.

Ces fiches permettent de suivre :

- ✓ Les dates de passage des équipes de maintenance
- ✓ Les actions effectuées sur le groupe (vidange, remplacement des filtres, courroies et batterie de démarrage)
- ✓ Les dérapages sur la mise en œuvre du planning de maintenance préventive

**PS :** Nous avons constaté qu'un climatiseur sur le site 502 et le ré-enclencheur sur le 503 étaient hors-service.

**NCmin :** La vérification règlementaire des extincteurs suivant une périodicité annuelle est une exigence règlementaire et elle n'est pas respectée sur les sites visités. Sur l'étiquette des extincteurs des sites visités la dernière vérification date de 2012.

**PP :** Le désherbage des sites était une bonne pratique et empêchait le site d'être le refuge des reptiles. Sur le site 502, il n'est pas encore effectué et cet état de fait augmente le risque de morsure par reptiles.



**PP :** Le voyant du niveau de gasoil dans la cuve est l'un des moyens de contrôle de la quantité de gasoil dans la cuve et sur place, donc un outil complémentaire au système de télémétrie. Sur le site 502, cet indicateur du niveau est illisible.

#### III.4 Conclusion :

Nous remercions le Directeur de Zone et l'ensemble de ses collaborateurs pour la qualité de l'accueil et la collaboration parfaite qu'ils nous ont témoignées durant tout le déroulement de l'audit.

Globalement, nous n'avons constaté aucune non-conformité majeure, par contre, une non-conformité mineure a été relevée au niveau de la DZ Koulikoro, quelques points sensibles, qui, s'ils ne sont pas pris en charge peuvent devenir des non-conformités.

Malgré cela, l'efficacité du système de management QSE ne peut être mise en cause puisque nous avons noté un bon pilotage de la plus part des processus existants.

Nous exhortons l'ensemble des managers de la DZ à prendre les dispositions nécessaires dans les meilleurs délais pour la levée des non-conformités et points sensibles.



#### IV. CONCLUSIONS GENERALES

Après avoir appréhender le système de management intégré à Orange Mali, je me suis rendu compte que la mise en place d'un tel système est un travail de longue haleine qui demande un investissement de la direction de l'entreprise ainsi qu'une forte implication du personnel. Que la certification QSE ne constitue pas une fin en soi, elle doit faire l'objet d'une amélioration continue.

##### *Expérience personnelle*

La participation active à la démarche d'amélioration continue du système de management intégré (QSE) a été une réelle source d'apprentissage et de mise en pratique des compétences et connaissances développées durant mon cursus universitaire. Elle m'a permis d'acquérir de nouvelles compétences notamment en gestion et planification de projet et donc respect des délais ainsi que le développement des aptitudes en communication écrite, orale, et surtout un esprit de travail en équipe grâce la participation à plusieurs réunions de travail avec les pilotes de processus.

Le travail que j'ai effectué durant cette période de stage m'a permis de découvrir et de comprendre les enjeux d'une organisation solide que peuvent procurer les systèmes de management intégré QSE. Notamment, en apportant des gains de temps, une efficacité accrue, et surtout une meilleure réponse face aux besoins des clients.

Ce stage a été donc, l'occasion d'une amélioration et d'un approfondissement des connaissances théoriques en matière de management de l'environnement, de la qualité et de la sécurité tout en les confrontant aux réalités du monde de l'entreprise.



## V. BIBLIOGRAPHIES

Ouvrages et articles :

- Rapport annuel 2016 d'Orange Mali
- Manuel Qualité Sécurité Environnement Orange Mali
- Bilan 2016 et Perspectives 2017 de la Division Sécurité

## Annexe I : Termes de références des Audits Internes

Nous vous prions de trouver ci-dessous quelques grands axes à mettre en œuvre lors de la mission d'audit :

Les aspects majeurs ci-dessous sont à prendre en compte :

1. **Maitrise des activités opérationnelles/Métiers** des entités auditées/ Prise en charge des dysfonctionnements opérationnels (confère les particularités par direction dans les exigences normatives ci- après).
2. **Maîtrise des acquis** sur la prise en charge des exigences particulières des normes ISO9001, ISO14001 et OHSAS18001.
  - ✓ La maitrise des activités externalisées, (Risques liés à l'activité, Dispositifs contractuels, Activités de contrôle et de pilotage, indicateurs de suivi de l'externalisation et les mesures de maitrise définies par entité) ;
  - ✓ La connaissance des risques majeurs SST de son activité et des moyens/dispositifs de maitrise de ces derniers;
  - ✓ Maitrise des dispositifs liés aux situations d'urgence ;
  - ✓ La connaissance et le respect des consignes de sécurité relatives à l'incendie (conduite à tenir) ; aux travaux en hauteurs, conduite automobile (pour ceux qui sont concernés) ; aux habilitations électriques (équipe PMRAN) etc.
  - ✓ Identification et partage des exigences légales et réglementaires (rôles des employés et employeurs), DRJ principalement
  - ✓ Les dispositions pratiques pour la préservation de l'environnement par OML à travers la maitrise de l'impact de ses activités sur l'environnement (gestion des déchets, connaissance et mise en œuvre des gestes verts) ;
3. **Mise à jour de la documentation Qualité Sécurité Environnement**
  - ✓ Mise à jour de (s) la fiche d'identité de processus : changement des objectifs ou indicateurs (à voir avec le pilote ou l'animateur)



- ✓ Adaptation des procédures opérationnelles et générales et Modes opératoires aux pratiques en vigueur et à l'évolution organisationnelle

#### **4. Le pilotage et l'animation de la QSE au sein des différentes entités:**

- ✓ Revue De Processus : Mise en place d'un planning, respect dudit planning, disponibilité des CR, suivi des PA. Pour les entités ne faisant pas de revue s'assurer que les aspects liés à la santé/sécurité au travail et à l'environnement sont abordés lors des réunions de coordination. Sinon le leur suggérer.

#### **5. Aspect Organisation**

- ✓ Définition des objectifs 2016,
- ✓ Mise à jour si nécessaire des fiches de poste (en adéquation avec l'organisation actuelle)
- ✓ Disponibilité des organigrammes à jour

#### **6. Suivi des plans d'action issus des missions précédentes (les animateurs ou pilotes)**

- ✓ Utilisation du format type de plan d'action,
- ✓ Taux de mise en œuvre,
- ✓ Vérifier que chaque action a un délai et un porteur et que le résultat attendu est bien spécifié

#### **7. Utilisation des fiches d'écart**

- ✓ Sensibiliser les collaborateurs sur le renseignement des fiches d'écart en cas de constatation de dysfonctionnement afin de garantir la mise en place d'actions préventives face aux dysfonctionnements

#### **8. Appropriation de la méthode 5S au quotidien**

- ✓ Sensibiliser les collaborateurs sur l'importance de l'application au quotidien de la méthode des 5S (pour leur bureau, leur espace et plateau de travail).