

# SOSUCAM

## MISSION D'AUDIT ET APPUI A LA DEMARCHE QUALITE

### RAPPORT DE MISSION

*Du 5 au 12 décembre 2005*

Date :	Nombre de pages :	Référence :	Rédacteurs :
14 décembre 2005	11	RM-SSC-1205	Heidi Despinoy Mathieu Weil

## 1. Objectifs de la mission

Cette mission a pour objectifs principaux :

- Objectif 1 : Évaluer l'application et l'efficacité du système qualité de la SOSUCAM (**audit blanc par rapport au référentiel ISO 9001**) afin de :
  - Déterminer les avancées concrètes depuis l'audit diagnostic de Juillet 2003
  - Préparer l'avenir en s'appuyant sur les points forts et en traitant les points faibles
- Objectif 2 : **Réaliser un complément de formation des auditeurs internes** Sosucam (*Participation en tant qu'observateurs à l'audit blanc et formation en salle*).
- Objectif 3 : **Accompagner la prise de fonction des relais qualité**
- Objectif 4 : **Consolider le système qualité en cohérence avec les Systèmes Qualité des autres sucreries du groupe** (préparation du manuel qualité et du plan HACCP, définition des responsabilités en matière de gestion du produit non conforme, préparation de la prochaine revue de Direction, harmonisation du processus d'amélioration).

## 2. Programme réalisé

Lundi 5 décembre 2005 : Arrivée à Yaoundé le lundi à 19h05. Vol AF 7681

Mardi 6 décembre 2005 :

- Transfert M'Bandjock ou Nkoteng
- Présentation de la mission à M Tedga
- Session de travail avec les responsables qualité
- Validation du plan d'audit

7 au 9 décembre 2005 : Audit Blanc de la SOSUCAM (Voir les rapports d'audit Nkoteng et Mbanjock)

Samedi 10 décembre 2005 :

- Session de travail avec les auditeurs qualité\* : débriefing sur l'audit blanc et complément de formation aux techniques d'audit
- Session de travail avec les relais qualité\* : définition de leur fonctions générales, formation aux éléments majeurs du système qualité
- Préparation du rapport d'audit

Dimanche 11 décembre 2005 :

- Travail avec les responsables qualité : consolidation du SMQ

Lundi 12 décembre 2005 :

- Transfert sur Yaoundé
- Départ de Yaoundé vol AF 0941, de 21h25

\*Auditeurs qualité présents à la session de travail de Nkoteng :

M. De Gaulle Djaoyang, Chimiste Laboratoire  
M. Tewom Ignatus, Chef de quart fabrication  
M. Essomo André Sylvain, Chef de Bureau Gestion du Personnel SSC2  
M. Moufende Hubert, Secrétaire technique Approvisionnement

\*Auditeurs qualité présents à la session de travail de Mbanjock :

M. Adjabe Jean Hilaire, Chef de Quart Usine SSC1  
M. Zo'obo Pascal, Chef section séchage - ensachage  
M. Zambo François, Cadre service maintenance  
M. Mballa Mono Vincent de Paul, Chef de Bureau Gestion du Personnel SSC1  
Mlle Longa Madeleine, Chef Laboratoire

\*Relais qualité présents à la session de travail de Nkoteng :

M Moufende, Secrétaire technique approvisionnement  
M Engoulou, Chef secteur raffinerie  
M Bissé, Chef secteur ensachage  
M Essomba, Chef section nettoyage et adjuvants  
M Eyebe, Chef de secteur essorage  
M Ndjenkouba, Chef secteur cristallisation  
M Medzoh, Chef secteur épuration sucrerie  
M Sambo, Chef magasin  
Missongui Donald, Echantillonneur Magasin à sucre  
M Elanga, Chimiste 2  
M Owona Fridolin, fabrication

\*Relais qualité présents à la session de travail de Mbanjock :

Melle Longa Chef service Laboratoire  
M. Adjabé Chef de quart fabrication  
M. Zo'obo Chef section Usine  
M. Nguio, Chef section froid  
M. N'gossomo, Chef de chaîne  
M. Mballa Chef bureau Drh  
M. Ngassa, Chef secteur cuites  
M. Zambo, Chef magasin  
M. Kono, usine

### **3. Résultats détaillés de la mission**

#### **3.1. Audit blanc (Objectif 1)**

Les objectifs, le déroulement ainsi que les conclusions de l'audit blanc réalisé à la SOSUCAM sont présentés dans deux rapports attachés au présent rapport de mission.

#### **3.2. Complément de formation des Auditeurs Qualité (Objectif 2)**

Deux séances de travail de deux heures avec respectivement les auditeurs internes de Mbanjock et ceux de Nkoteng (en l'absence des Responsables Qualité) a permis de faire le débriefing de leur rôle d'observateur pendant l'audit et de leur donner un complément de formation aux techniques d'audit (et aux 6 procédures obligatoires de l'ISO 9001 et métrologie à Mbanjock)

Lors de l'ouverture de l'audit, il leur a été donné le cahier des charges suivant concernant leurs rôles d'observateurs :

- noter les écarts identifiés
- évaluer le comportement de l'auditeur (application des techniques d'audits)
- évaluer le comportement des audités (sont ils à l'aise pendant l'audit ?)

Etant donnée la pertinence de leurs commentaires, et la richesse des échanges, on peut considérer que, d'une façon générale, ces derniers sont prêts pour s'impliquer de façon efficace dans le processus d'audit de la Sosucam.

Il est vivement souhaité que, pour ne pas perdre le bénéfice de leurs formations du mois de septembre et des compléments apportés lors de la présente mission, ceux-ci réalisent très rapidement des audits.

Certaines craintes par rapport à l'audit interne subsistent chez les auditeurs internes :

- le fait que l'audit soit perçu comme un outil de sanction. Pour éviter cela, les messages au niveau des directions doivent être très clairs.
- le fait que les audits ne donnent pas lieu à la mise en œuvre d'actions correctives efficaces : la planification et la revue de l'efficacité des actions menées seront assurées par les responsables qualité et présentées en revue de direction

Afin de mieux pouvoir mettre en œuvre leurs fonctions d'auditeurs, ces derniers ont souhaité :

- Avoir accès à de la documentation et de la bibliographie Qualité auprès du Responsable Qualité (Mbanjock)
- Que l'ensemble du personnel, y compris les directions, qu'ils auront à auditer soit d'avantage sensibilisé à la qualité y compris à l'audit interne afin que les audits puissent se dérouler dans de bonnes conditions.

Si la sensibilisation du personnel a été prise en compte et est effective depuis deux ans que le projet a démarré, il pourrait effectivement s'avérer utile d'organiser un certain nombre de sessions de sensibilisation/formation animé par les responsables qualité et/ou la SIARC (sur demande des responsables qualité), assistés des relais qualité afin d'impliquer d'avantage le personnel.

- Pouvoir rapidement commencer les audits internes avec les responsables qualité pour ne pas perdre le bénéfice de leur formation (planning déjà lancé sur Mbanjock, sur Nkoteng le lancement est planifié pour janvier)

### **3.3. Les Relais Qualité (Objectif 3)**

Une séance de travail de deux heures avec les relais qualité de Mbanjock et ceux de Nkoteng (en l'absence des Responsables Qualité) a été l'occasion d'évaluer leur niveau d'implication, de répreciser leurs fonctions et de leur donner un complément de formation sur les 6 procédures obligatoires de l'ISO 9001.

Les Relais Qualité semblent bien concernés par la démarche et leurs nouvelles attributions.

Pour rappel leurs fonctions sont les suivantes :

- Etre les portes paroles de la culture Qualité par la communication vers le personnel de la politique, des objectifs et des indicateurs qualité et par la remontée vers le Responsable Qualité des données permettant la construction des tableaux de bords.
- Assurer la maîtrise documentaire (diffusion des documents, sensibilisation aux modifications et retrait des versions périmées...) dans leurs services
- S'impliquer dans le processus d'amélioration continue par le suivi des non conformités, et la proposition / mise en place d'actions correctives.

#### **Compte rendu de la session de travail de M'banjock**

Les constats suivants sont établis avec le groupe :

Leur prise de fonction est récente et coïncide avec l'inter campagne, ce qui signifie qu'ils ont eu peu de temps pour s'impliquer.

De plus le fait que le Système Qualité soit actuellement en « chantier » (nombreuses mises à jour documentaire, documents mis récemment aux postes) n'a pas facilité leur prise de fonction.

Les relais n'ont pas été réunis tous ensemble depuis le mois de septembre mais le Responsable Qualité vient fréquemment les voir.

Les propositions suivantes sont faites par le groupe :

Officialiser la désignation et les fonctions des Relais Qualité par la diffusion générale d'une note de service.

Etablir une réunion bimensuelle regroupant les différents relais autour du Responsable Qualité.

L'ordre du jour de cette réunion pourrait être le suivant :

- point sur l'avancée des actions décidées lors de la dernière réunion
- point sur les indicateurs Qualité
- point sur la documentation qualité
- point sur les actions d'amélioration
- faits marquants des 15 jours écoulés
- divers

#### **Compte rendu de la session de travail de N'Koteng**

Les relais qualité ont été désignés et des fiches de fonction spécifiques ont été élaborée mais pas encore validée, ni diffusée. La prise de fonction n'est donc pas encore effective sur Nkoteng, la priorité ayant été donné au démarrage de la campagne.

La séance a donc été consacrée à une réflexion collective sur les missions des relais qualité. Suite à cela, les relais qualité ont souhaité une formation complémentaire aux éléments majeurs d'un système qualité afin qu'ils aient une vision plus claire de leurs missions.

Pour pouvoir prendre leur fonction, les attentes des relais qualité sont les suivantes :

- une session de formation complémentaire sur les procédures spécifiques du système qualité de Nkoteng
- une description précise de leur mission avec la RAQ
- la reconnaissance de leur fonction de relais qualité

De plus, chaque relais qualité devra disposer d'un dossier de référence qui - au départ - comprendra au minimum (liste à compléter par la RAQ) :

- Le récapitulatif des documents applicables dans leur domaine,
- Les supports de formation contenant les exigences des procédures générales
- Les fiches actions concernant leur domaine y compris celles dont ils ne sont pas directement responsables,
- La liste des indicateurs à recueillir et transmettre à la RAQ.

Les relais qualité craignent que la charge globale de travail qui leur incombera, les fonctions qualité s'ajoutant à leur charge actuelle, les amène à privilégier l'une des tâches au détriment de l'autre. Pour répondre à cette inquiétude, il leur a été proposé qu'une évaluation de la fonction relais soit effectuée avant la fin de la campagne 2005/2006.

### **3.4. Consolider le Système de Management de la Qualité (Objectif 4)**

#### **3.4.1. Rédaction du Manuel Qualité**

Les responsables qualité ont chacun effectué une présentation synthétique de leur système qualité. La pertinence et l'exhaustivité de ces présentations montrent que la plupart des éléments constitutifs d'un Manuel Qualité existent dorénavant et déjà. C'est donc surtout d'un travail de synthèse, de formalisation et d'organisation dont il s'agit.

Objectif du manuel qualité : Présenter dans un document, de manière synthétique, le système de management de la qualité développé dans l'entreprise.

Ce manuel Qualité est destiné à la fois à un usage interne et à un usage externe.

- un usage interne : pour présenter son système de management de la qualité au personnel en général (et à un nouvel embauché en particulier),  
: pour que les auditeurs internes puissent avoir une vision globale du système dans le cadre des audits
- un usage externe : pour donner confiance aux clients quand à l'organisation de l'entreprise (en leur envoyant le Manuel Qualité ou en leur présentant lors d'une visite sur site)  
: pour répondre aux exigences de l'ISO 9001 (§ 4.2.2) dans le cadre d'un audit de certification

Une proposition de plan de manuel Qualité a été faite par la SIARC, proposition déjà effectuée à la SARIS lors d'une précédente mission. Cette proposition devra impérativement être validée collectivement par l'ensemble des responsables qualité dans un souci d'harmonisation. Ce manuel devra en tout état de cause ne pas dépasser quinze pages.

#### **Proposition de plan de Manuel Qualité :**

##### *1. Présentation de l'entreprise*

- Historique
- Activités et clients
- Personnel (dont organigramme et présentation « service Qualité »)

##### *2. Présentation de la démarche Qualité*

- Pourquoi s'engager dans une telle démarche ?
- Référentiel utilisé
- Champ d'application du SMQ
- Politique Qualité

##### *3. Description du Système de Management de la Qualité*

- Cartographie des processus

- Description des processus (complète si pas trop longue ni complexe ou alors renvoyant à des procédures générales et opérationnelles)

#### 4. Annexes

- Liste des procédures générales et opérationnelles par processus
- Liste des formulaires d'enregistrements (optionnel)
- Tableau de correspondance entre chapitres du MQ et exigences de l'ISO 9001  
(ce tableau permettra en outre de s'assurer que toutes les exigences de la norme sont bien prises en compte dans le SMQ)

### **3.4.2. Responsabilité en matière de gestion des produits non conformes :**

La responsabilité de la gestion des produits non conformes ne peut être confiée qu'aux personnes ayant les moyens (compétences et autorités) et les connaissances (besoin des clients, marchés, stratégie d'entreprise) permettant des prises de décision adaptées, rapides, et efficaces.

Afin de pouvoir définir de façon complète et non ambiguë les responsabilités en matière de décisions de traitement des produits non-conformes, le plan suivant est proposé :

1. Construire un tableau récapitulatif présentant pour les non conformités critiques (fréquences d'apparition, quantités concernées et impact sur le produit) identifiées lors de la précédente campagne (éléments extraits du bilan de campagne qualité) :
  - les traitements les plus pertinents (avérés ou potentiels)
  - les moyens nécessaires (et disponibles) pour pouvoir mettre en œuvre ces traitements
  - les responsabilités concernées par ces traitements
2. Confronter ce tableau à la procédure de non-conformité actuellement en vigueur dans le but – le cas échéant - de la mettre à jour (le tableau peut devenir une annexe de la procédure)
3. Faire valider ces nouvelles dispositions (procédure + tableau) par les responsables des services concernés
4. Les présenter aux acteurs : responsables (en réunion du mardi) et opérateurs, avant de les mettre en application dans l'entreprise

Attention, la mise en place d'un tel document ne doit pas pousser à la mise en œuvre de dérogations systématiques, celles-ci doivent être bornées (durée de la dérogation, tonnage, type de client, ...) et associées à une action corrective.

#### Rôle des laboratoires dans la gestion des produits non-conformes :

Les laboratoires ont une importance capitale dans la gestion des produits non-conformes au niveau de chaque société bien entendu, mais aussi au niveau du transit du sucre entre sociétés du groupe.

A ce titre, il a encore été relevé lors de ces audits l'écart concernant la maîtrise des incertitudes de mesure des équipements. Cependant, la fiabilité des analyses repose beaucoup sur la qualification des hommes et des méthodes. Les compétences des responsables laboratoires sont tout à fait adaptées à la mise en œuvre de ces processus de qualification : validation des méthodes en interne et organisation de circuits inter laboratoires au sein du groupe ; formation et suivi du personnel du laboratoire.

Le chef laboratoire Nkoteng est tout à fait disposé à travailler dans ce sens. Rappelons qu'il effectue actuellement un DESS de management de la qualité.

### **3.4.3. Mise en place du Plan HACCP**

Pour répondre aux exigences des clients, il devient indispensable de mettre en place un système HACCP. Il est impératif de ne pas créer deux systèmes différents ; au contraire le Plan HACCP doit être intégré au système qualité.

En effet, le système qualité doit contenir des procédures ou des éléments de procédures relatifs à la sûreté et à l'hygiène du produit pour répondre aux exigences de l'ISO 9001 concernant notamment la maîtrise de la production (7.5.1) et la maîtrise de l'infrastructure et de l'environnement de travail (6.3. et 6.4.). La formalisation et l'enregistrement de ces actions s'effectuent avec les documents et enregistrements du système qualité (4.2.3. et 4.2.4.).

Outre les dispositions formalisées évoquées ci-dessus, le plan HACCP devra contenir une étude HACCP encore appelée analyse des dangers (et qui permet justement d'établir les dispositions de maîtrise en question) ; pour faire cette analyse, s'inspirer des étapes du Codex Alimentarius.

Cette étude, qui devra être menée par un groupe de travail pluridisciplinaire, ne devrait pas être trop consommatrice de temps dans la mesure où le sucre n'est pas un produit sensible microbiologiquement et que sont dorés et déjà disponibles les éléments principaux (approche processus, déjà effectuée, et Bonnes pratiques d'hygiène en sucrerie notamment).

La SIARC pourra dédier une mission entière à cette action en validant l'analyse des dangers et des points critiques, les moyens de maîtrises mise en œuvre et en co-rédigeant le Manuel HACCP afin d'assurer sa parfaite intégration au sein du système de management de la qualité.

### **3.4.4. Construction du Plan d'Amélioration de la Qualité**

En vue de mettre en œuvre, de suivre et de coordonner de façon efficace les actions d'amélioration relatives à la Qualité (que celles-ci aient pour origine les audits clients, les audits internes, ou encore la revue de Direction par exemple...), il est souhaitable de les centraliser sous la forme d'un plan d'amélioration unique pour chaque site.

Une fois reconstruit et mis à jour à partir des différents plans existants aujourd'hui, ce plan d'amélioration, nécessairement validé et suivi par la Direction, notamment lors de la revue de direction, doit faire l'objet d'une communication importante quant à son avancée.

A ce jour, la mise en place du processus d'amélioration est notamment freiné par un système documentaire « en chantier ».

En effet, cette mission, à travers l'audit en particulier et le travail réalisé avec les relais qualité d'une part et les responsables qualité d'autre part, a permis d'identifier un besoin en ressource supplémentaire.

La création d'un poste d'assistant qualité sur chacune des deux usines permettrait de faciliter la mise en œuvre puis le fonctionnement du système qualité à travers :

- La Mise à jour des documents du système qualité
- La Collecte et saisie des données pour l'élaboration des tableaux de bords
- La Rédaction et formalisation des rapports et compte rendus

Un profil de poste a été défini avec les responsables qualité (voir annexe 1)



### **3.4.3. Préparation de la prochaine Revue de Direction**

Afin de pouvoir à la fois les former/sensibiliser et également prendre en compte leurs suggestions, Il est nécessaire d'impliquer les Relais Qualité dans la préparation de cet événement.

**On rappelle que cette revue comprend un élément d'entrée essentiel appelé Bilan de Campagne.** Celui-ci n'a pas encore été élaboré à la SSC pour la campagne 2004/2005.

Dans un souci d'harmonisation, si la forme doit en être changée, **cela devra se faire en concertation avec les autres sites et avec la SIARC.**

La diffusion du Bilan de Campagne (et également du compte rendu de revue de Direction) doit être large et inclure les Relais Qualité, la Siarc et la SOMDIAA.

Une séance de travail a été l'occasion de caractériser quelques uns des éléments qui semblent, à ce jour, importants à traiter lors de la Revue de Direction :

- s'assurer que les actions figurant dans le compte rendu de la dernière revue ont été traitées efficacement
- présenter les résultats de l'audit à blanc SIARC, des audits internes réalisés, des audits clients
- présenter les retours d'information (dont réclamations) des clients
- annoncer la prochaine construction de la cartographie des processus, qui permettra dans un deuxième temps, le suivi des performances des processus concernés.
- présenter le bilan des non conformités de la Campagne 2004/2005.
- présenter l'état des actions correctives et préventives à travers le Plan d'Amélioration de la Qualité et définir de nouvelles actions
- présenter les changements pouvant affecter le système qualité et les recommandations d'amélioration (les relais qualité doivent remonter les informations et faire des propositions)

Cette revue doit également être l'occasion d'effectuer celle de la politique qualité actuelle afin, si besoin, de la mettre à jour.

Les objectifs devront être assortis de valeurs cibles (rendus mesurables)

Enfin, un plan d'actions détaillé doit être établi après cette revue.

**Les éléments dont il est question ci-dessus illustrent l'intérêt et le besoin pour la direction au plus haut niveau (usine DGA Cordex SOMDIAA) de s'impliquer fortement dans cette revue.**

La revue ne doit pas être faite à la marge mais constituer un véritable outil de management.

Remarque : dans le cadre de l'harmonisation au niveau des 3 sociétés, la SOMDIAA souhaite qu'en 2006 soit effectué, par chaque site, le reporting suivant :

- Un tableau de bord synthétique (une page) mensuel
- Une note de synthèse trimestrielle
- Un bilan de Campagne annuel (élément intégré à la Revue de Direction)

Certains formats existent, il apparaît aujourd'hui que les responsables qualité devraient d'eux même échanger sur ces points afin de trouver un cadre commun de travail.

## **4. Documents joints**

- *Profil de poste assistante qualité en annexe 1*
- *Rapports d'audit de Nkoteng et Mbanjock*

# **ANNEXE 1**

**PROPOSITION DESCRIPTION DE POSTE**

<b>Titre du poste : Secrétaire technique pour le service qualité ou Assistante qualité</b>	
<b>Direction/service : Qualité</b>	
<b>Superviseur immédiat (titre) : Responsable Qualité</b>	
<p><b>1. Missions principales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Mise à jour des documents du système qualité</li> <li>⇒ Collecte et saisie des données pour l'élaboration des tableaux de bords</li> <li>⇒ Rédaction et formalisation des rapports et compte rendus</li> </ul>	
<p><b>2. Description des principales activités et responsabilités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Mise à jour des documents du système qualité</li> <li>• mise en forme informatique des procédures</li> <li>• mise à jour des tableaux de diffusion et des plans d'action <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Collecte et saisie des données pour l'élaboration des tableaux de bords</li> </ul> </li> <li>• Saisie informatique des résultats d'analyse des produits finis laboratoire <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Rédaction et formalisation des rapports et compte rendus</li> </ul> </li> </ul>	
<p><b>3. Profil de l'emploi</b></p> <p><b>Qualifications et expérience minimale requises :</b></p> <p>Niveau de formation : Bac + 2 / BTS ou DUT  Spécialités : Qualité / Informatique / Agro-industries  Expérience professionnelle : Débutant accepté mais compétence en outils bureautique nécessaire</p> <p><b>Connaissances spécifiques requises :</b></p> <p>Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint.  Bases en Système de management de la qualité type ISO 9001 : 2000</p>	
<p><b>Habilités et aptitudes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esprit d'organisation</li> <li>• Dynamisme</li> <li>• Communication orale</li> <li>• Relations humaines</li> <li>• Discrétion</li> </ul>	<p><b>Attitudes et valeurs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacité</li> <li>• Disponibilité</li> <li>• Confidentialité</li> <li>• Communication/écoute</li> <li>• Ponctualité</li> </ul>

V. du 11/12/05 Par AA,TL, HD, MW