



GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE POUR LES SERVICES METEOROLOGIQUES AERONAUTIQUES

Approuvé par le Directeur Général de l'ANAC et publié sous son autorité

DE-ANS-R2-10-G-E-023

déc.-2023

Visa DJ-JD :



DÉCISION n° 100/2023/ANAC/DG/DE

PORTANT ADOPTION D'UN GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE
POUR LES SERVICES METEOROLOGIQUES AERONAUTIQUES

Le Directeur Général ;

Vu la Charte de la Transition ;

Vu la Convention relative à l'Aviation Civile Internationale, signée à Chicago, le 07 décembre 1944, ratifiée par la République Gabonaise, le 18 janvier 1962 ;

Vu le Traité de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), révisé à Yaoundé, au Cameroun, le 25 juin 2008, ensemble les actes additionnels subséquents ;

Vu le Code de l'aviation civile des Etats membres de la CEMAC, adopté par le Règlement n°07/12-UEAC-066-CM-23 du 22 juillet 2012 ;

Vu la Loi n° 023/2016 du 29 décembre 2016, portant Code de l'Aviation Civile ;

Vu la Loi n° 005/2008 du 11 juillet 2008 portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence Nationale de l'Aviation Civile (ANAC), ensemble les textes modificatifs subséquents ;

Vu les Statuts de l'Agence Nationale de l'Aviation Civile, adoptés par le Décret n°0452/PR/MPITPTHTAT du 19 avril 2013 ;

Vu l'Arrêté n° 000007/MTL/ANAC du 09 juin 2021, portant adoption du nouveau Règlement Aéronautique Gabonais, en abrégé RAG ;

Vu le Règlement Aéronautique Gabonais relatif aux généralités, en abrégé RAG 0 ;

Vu le Règlement Aéronautique Gabonais relatif à l'assistance météorologique à la navigation aérienne, en abrégé RAG 7.5 ;

Vu le Manuel des procédures générales, adopté le 28 août 2018 ;

Vu les nécessités de service ;

DÉCIDE

Article 1^{er} : Objet

La présente décision, prise en application des dispositions de l'arrêté n° 000007/MTL/ANAC du 09 juin 2021 susvisé, porte adoption du Guide relatif à la mise en œuvre du système de gestion de la qualité pour les services météorologiques aéronautiques.

Article 2 : Adoption

Est adopté, le Guide relatif à la mise en œuvre du système de gestion de la qualité pour les services météorologiques aéronautiques joint en annexe de la présente décision.

Article 3 : Champ d'application

Le Guide relatif à la mise en œuvre du système de gestion de la qualité pour les services météorologiques aéronautiques a pour objet de fournir des orientations sur la section 7.5.2.2 du chapitre 7.5.2 du RAG 7.5 susvisé.

À cet effet, il s'applique aux services météorologiques aéronautiques sur le territoire de la République Gabonaise.

Article 4 : Entrée en vigueur

La présente décision, qui prend effet à compter de sa date de signature, sera enregistrée, publiée et communiquée partout où besoin sera.

Fait à Libreville, le 07 décembre 2023

Pour le Directeur Général
P.I. le Directeur Général Adjoint



Samuel SAMBA

Copie :

- DE ;
- ASECNA.





VALIDATION DU DOCUMENT

	Nom	Fonction/ structure	Validation	
			Date	Signature
Rédaction	Léonel MBA NKILLI		02.11.23	
Vérification	Laetitia DIECK	DE-EN	09.11.23	
Validation	Pascal TRUFFAULT IGOUWE	DE-ED	15.11.23	
	Rahim Jhan NGUIMBI	DJ-JD	21/11/2023	
Qualité	Pacôme Damien NGOYENDAMA	DG-QM	28.11.2023	
Approbation	Pour le Directeur Général P.I. le Directeur Général Adjoint Samuel SAMBA	DG-AD	05/12/2023	



HISTORIQUE DES AMENDEMENTS

amendement	Origine	objet	dates : - adoption - entrée en vigueur - application
1 ^{ère} édition	ANAC	Création du document	-07/12/2023 -07/12/2023 - 01/01/2024



Chapitre :	Erreur !
Page :	6/20
Edition :	01
Date :	décembre

LISTE DES REFERENCES

ANAC :

- RAG7.5 relatif à l'assistance météorologique à la navigation aérienne.
- Circulaire 1100 de l'OMM.
- Circulaire explicative sur le cadre de référence de l'OMM pour la gestion de la qualité



Chapitre :	Erreur !
Page :	7/22
Edition :	01
Date :	décembre

TABLE DES MATIERES

VALIDATION DU DOCUMENT.....	3
INSCRIPTION DES AMENDEMENTS ET DES RECTIFICATIFS	4
HISTORIQUE DES AMENDEMENTS	5
LISTE DES REFERENCES	6
TABLE DES MATIERES.....	7
GLOSSAIRE	8
INTRODUCTION.....	9
CHAPITRE 1 DEFINITIONS.....	10
CHAPITRE 2 : DISPOSITIONS GENERALES	12
CHAPITRE 3 : PRINCIPES DU MANAGEMENT DE LA QUALITE.....	13
CHAPITRE 4: AVANTAGES DE LA QUALITE.....	15
CONCLUSION.....	16
ANNEXES.....	17



GLOSSAIRE

ANAC : Agence Nationale de l'Aviation Civile

ASECNA : Agence pour le Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar

ATS : Services de la Circulation Aérienne.

CMPZ : Centre Mondial de Prévision de Zone.

ISO : Organisation Mondiale de Normalisation.

MET : assistance météorologique à la navigation aérienne

OACI : Organisation de l'Aviation Civile Internationale.

OMM : Organisation Météorologique Mondiale.

RAG : Règlement Aéronautique Gabonais.

QMS : Système de Gestion de la Qualité



INTRODUCTION

Un système de gestion de la qualité se compose d'une série de règles (procédures) qu'une organisation décide de suivre pour atteindre ses objectifs en matière de qualité de ses produits. Ces règles portent par exemple sur la gestion générale de l'organisation et mentionnent les procédures techniques à suivre, les contrôles de qualité dont doivent faire l'objet les produits ou services et les mesures à prendre si ces derniers ne sont pas conformes aux normes établies. Afin de garantir la réalisation des objectifs en matière de qualité, il est indispensable d'établir des procédures claires et sans ambiguïté pour chaque tâche spécifique.

Diverses raisons poussent les services météorologiques aéronautiques à envisager de mettre en place un système de gestion de la qualité. En voici quelques-unes:

- L'existence d'une demande : *Certains utilisateurs de produits météorologiques ou connexes exigent que les produits qu'ils utilisent/achètent soient élaborés par une organisation certifiée.*
- **La recommandation de l'OACI sur la fourniture de services météorologiques destinés à la navigation aérienne internationale : L'OACI recommande que des systèmes de gestion de la qualité soient mis en œuvre pour la fourniture de services météorologiques à la navigation aérienne internationale. Ils doivent être conformes aux normes ISO d'assurance de la qualité de la série 9000 et certifiés par une organisation agréée. (Règlement Technique de l'OMM, N° 49, Vol. II, [C.3.1] 2.2).**
- L'amélioration de la qualité des produits météorologiques : *Les Services MET essaient constamment d'améliorer la qualité des produits/services qu'ils fournissent et de réaliser les objectifs qu'ils se sont fixés en matière de qualité.*
- La nécessité d'améliorer la compétitivité : *De nombreux Services MET doivent tirer des revenus de la vente de leurs produits ou services. Ils doivent également soutenir la concurrence des fournisseurs de services météorologiques appartenant au secteur privé. L'adoption d'un système de gestion de la qualité peut les aider à améliorer leur compétitivité et à faire la preuve de cette dernière et à justifier de leurs activités auprès de leurs gouvernements.*
- La satisfaction des services météorologiques aéronautiques qui ont mis en place un système de gestion de la qualité : *les Services MET qui ont mis en place un tel système indiquent que l'investissement en vaut la peine et que l'ensemble de leurs activités s'en ressentent.*



CHAPITRE 1 DEFINITIONS

Accord de prestation de services :	Contrat conclu entre un prestataire de services (interne ou externe) et un client en vue de définir le niveau de service que doit assurer le prestataire. Comme ce contrat a spécifiquement pour objet de définir ce qu'obtiendra le client, par exemple en matière de ponctualité, d'exactitude, de résolution et de fréquence de diffusion, il est fondé sur les éléments de sortie. Un tel accord est de nature à constituer un outil de management clé pour un système de gestion de la qualité en ce qui concerne les relations avec les prestataires externes (voir article 8.4 de la norme ISO 9001:2015).
Amélioration de la qualité :	Résultat du succès de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité.
Assurance de la qualité :	Activité visant à donner confiance par la satisfaction des exigences pour la qualité. Suppose la surveillance et l'évaluation systématiques des processus associés à l'élaboration d'un produit ou d'un service.
Certification et enregistrement :	Selon la région où se trouve le Membre de l'OMM, les termes «certification» ou «enregistrement» peuvent être utilisés de manière interchangeable. Aux fins du présent guide, il est uniquement fait usage du terme «certification». La certification fait référence à la délivrance d'une assurance écrite (le certificat) par un organe indépendant externe d'évaluation de la conformité, attestant que cet organe a procédé à l'audit d'un système de gestion et vérifié sa conformité aux exigences énoncées dans la norme considérée.
Client :	À l'OMM et ailleurs, les clients sont généralement désignés sous le nom d'«utilisateurs». Toutefois, la famille des normes ISO utilise exclusivement le terme «client» dans un souci de clarté et de cohérence. Il convient de noter qu'un organisme peut avoir des clients internes et externes.
Contrôle de la qualité	Aspect de la gestion de la qualité axé sur la satisfaction des exigences de qualité
Élément d'entrée/élément de sortie :	Un élément d'entrée est un élément ou une composante qui est ajouté à un processus pour mieux répondre à une exigence particulière (il peut par exemple s'agir de données, de matériels, de connaissances ou de personnel qualifié). Un élément de sortie est un produit ou un service particulier qu'un processus est censé produire (il peut par exemple s'agir d'un avertissement d'aérodrome ou de prévisions).
Fournisseur externe	Fournisseur de produits ou de services extérieur au système de gestion de la qualité, mais qui peut faire partie ou non de l'organisme
Gestion de la qualité	Activités coordonnées en vue d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité
Management de la qualité :	Processus axé non seulement sur la qualité du produit ou du service, mais aussi sur les moyens de l'assurer. Ce processus est centré sur quatre activités: planification de la qualité, maîtrise de la qualité, assurance de la qualité et amélioration de la qualité.
Maîtrise :	Activité visant à s'assurer qu'un processus permet d'obtenir des éléments de sortie cohérents au niveau de qualité requis.
Maîtrise de la qualité	Activité visant à s'assurer que les exigences pour la qualité ont été satisfaites avant la fourniture d'un produit ou d'un service.
Organisme :	Personne ou groupe de personnes ayant ses fonctions propres assorties des responsabilités, de l'autorité et des relations lui permettant d'atteindre son objectif. Autrement dit, tout programme ou organe constituant de l'OMM ou tout SMHN d'un Membre de l'OMM qui élabore et met en œuvre un système de gestion de la qualité.
Parties intéressées/parties prenantes :	Tout individu ou organisme qui peut exercer une influence sur les activités de programmes de l'OMM ou des Services météorologiques et hydrologiques nationaux (SMHN) de Membres de l'OMM ou qui peut subir l'influence des activités de programmes de l'OMM ou des SMHN de Membres de l'OMM.
Politique qualité	Orientations et intentions générales d'un organisme relatives à la qualité telle qu'elles sont officiellement formulées par la direction
Procédure	ensemble de formalités, de démarches à accomplir pour obtenir tel ou tel résultat



**GUIDE RELATIF AU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE DES
SERVICES METEOROLOGIQUES AERONAUTIQUES**

Chapitre :	Erreur !
Page :	11/22
Edition :	01
Date :	décembre

Processus description d'un système d'activités qui utilise des ressources pour transformer les éléments d'entrée en éléments de sortie.

Qualité : aptitude d'un ensemble de caractéristiques à satisfaire des exigences»

Système de gestion de la qualité : Mode d'organisation, procédures, processus et ressources dont un organisme a besoin pour assurer la fourniture de produits et/ou de services à ses clients. Les SMHN des Membres de l'OMM sont vivement encouragés à réaliser un audit (externe) de tierce partie pour obtenir la certification de conformité à la norme ISO 9001:2015, *Systèmes de management de la qualité – Exigences* (ISO, 2015c).

Système de gestion intégré (SMI) Intègre tous les systèmes et processus d'un organisme dans un seul cadre et permet donc à cet organisme d'agir comme une entité unique ayant des objectifs unifiés.

Validation et vérification Dans l'environnement opérationnel des SMHN, la vérification sert habituellement à s'assurer de la qualité d'un produit de prévision ou d'alerte après sa diffusion. Mais dans l'environnement de l'ISO, la vérification d'un produit a lieu avant sa livraison, et sa qualité est validée après livraison.



CHAPITRE 2 : DISPOSITIONS GENERALES

2.1 Norme ISO : Présentation générale

L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) est l'instance mondiale qui permet d'élaborer les normes internationales appelées normes ISO. Parmi ces normes, la famille des normes ISO 9000, en particulier la norme ISO 9001 a été créée pour répondre à divers aspects de la qualité.

La norme ISO 9001 intitulée «Systèmes de management de la qualité: Exigences» est un outil de gestion qui définit les exigences auxquelles doivent satisfaire les organisations qui veulent orienter efficacement leurs activités en matière de qualité et de satisfaction de la clientèle.

Il convient de souligner que la norme ISO 9001 porte sur la gestion de la qualité et **non sur la qualité des produits**. Elle définit les exigences auxquelles doit satisfaire la structure de gestion de l'organisation. Étant une norme générique, elle peut être utilisée par les organisations de tout type et de toute taille. C'est à l'organisation elle-même de préciser ses objectifs et d'établir les procédures visant à assurer la réalisation de ses objectifs en matière de qualité.

2.2 Politique qualité

Conformément aux recommandations conjointes de l'OMM et de l'OACI, le Gabon par le biais de l'ASECNA, pour la fourniture des services météorologiques aéronautiques, a adopté une politique qualité basée sur la norme ISO 9001 :2015. Cette politique qualité vise à :

- comprendre l'objectif et le contexte dans lequel le fournisseur des services MET opère ;
- planifier l'orientation stratégique du fournisseur des services MET ;
- identifier et fournir les moyens appropriés pour atteindre les objectifs planifiés ;
- remettre la fourniture pertinente des services de haute qualité ;
- évaluer et revoir les pratiques organisationnelles, les procédures et les processus pour une amélioration continue.

Laquelle politique sera mise en œuvre et soutenue par une application des sept (07) principes du management de la qualité en conformité avec les dispositions réglementaires nationales en vigueur.



CHAPITRE 3 PRINCIPES DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Les « Principes de management de la qualité » peuvent être vus comme un ensemble de valeurs, de règles et de normes considérés comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité. Afin de renforcer la performance du fournisseur des services MET, il est possible de s'inspirer des sept (07) principes de management Qualité suivants.

3.1 Orientation client

Ce principe a pour enjeu de satisfaire aux besoins du client. Pour renforcer son orientation client, le fournisseur des services MET doit travailler sur les attentes de ses clients. Il s'agira principalement d'identifier tous les clients, de déterminer précisément les services à fournir pour chaque client et d'élaborer des sondages satisfaction-client.

Il s'agit de la volonté de fournir des services de haute qualité aux clients et d'apporter des améliorations constantes par l'adoption d'une approche axée sur les principes et les pratiques de gestion de la qualité, tout en répondant aux besoins des clients.

3.2 Leadership

Il s'agit ici de définir les objectifs de l'organisation, d'assurer la disponibilité des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs et d'impliquer le personnel. Pour ce faire, il faudra identifier le pilote processus, ses responsabilités et ses fonctions.

3.3 Implication du personnel

L'implication du personnel s'entend à la fois de la qualification, de la compétence et de la valorisation du personnel. Aussi, une reconnaissance doit lui être adressée quant aux efforts fournis, la prise d'initiative encouragée et les compétences personnelles développées afin d'améliorer le fonctionnement de l'organisme dans son ensemble.

3.4 Approche Processus-La roue de DEMING

L'approche processus est un élément fondamental de la norme ISO 9001:2015 et des normes qui l'ont précédée. Elle est présentée comme l'un des principes de la gestion de la qualité. La roue de Deming (ou cycle Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir) est une méthode qui vise à faciliter cette approche.

La roue de Deming (désignée en anglais par le sigle PDCA («Plan-Do-Check-Act» [Planifier-Vérifier-Faire-Agir]) est un processus itératif de gestion en quatre étapes généralement utilisé dans les organismes qui disposent d'un système de gestion de la qualité. Elle peut servir en vue d'améliorer continuellement les méthodes de travail. Elle souligne et démontre que tout programme d'amélioration doit commencer par une planification minutieuse et aboutir à des mesures efficaces, avant de procéder à nouveau à une planification minutieuse selon un cycle continu.

3.5 Amélioration continue

Le fournisseur des services MET devra continuellement chercher à s'améliorer. En effet, il s'agira de rendre meilleure la satisfaction client et les performances des processus. Pour y parvenir, il faudra saisir les opportunités ou corriger les non-conformités.



3.6 Prise de décision basée sur les preuves

Cette approche vise à réduire l'incertitude lors des prises de décision en s'appuyant sur des données objectives, en somme : regarder les causes pour comprendre les effets.

3.7 Management des relations avec les parties intéressées

Les parties intéressées englobent tous les acteurs qui rentrent en ligne de compte dans la fourniture des renseignements météorologiques. La communication avec les parties prenantes, la prise en compte de leurs exigences améliorera de facto les performances de l'organisme.

CHAPITRE 4 AVANTAGES DE LA QUALITE

Il existe d'importants avantages liés à la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité et à l'obtention d'une certification de conformité à la norme ISO 9001. On peut démontrer que les avantages d'un système de gestion de la qualité pour les services météorologiques aéronautiques compensent largement les efforts déployés et les ressources utilisées pour son élaboration et sa mise en œuvre. Les principaux avantages dont bénéficient les organismes disposant d'un système de gestion de la qualité bien établi sont notamment les suivants:

- a) Les besoins des clients sont identifiés, satisfaits et surveillés dans le cadre d'une gestion méthodique;
- b) Amélioration du contrôle de la gestion et de la transmission de l'information;
- c) Recherche constante de l'amélioration et du renforcement de la qualité ancrée dans la culture de l'organisme;
- d) Existence de procédures clairement définies pour les cas où des produits seraient de mauvaise qualité/non conformes;
- e) Outil de marketing pour promouvoir l'organisme à l'interne et à l'externe, de façon qu'il se démarque de ses concurrents potentiels;
- f) Audit externe par une tierce partie – un outil efficace pour démontrer et ancrer la crédibilité et la responsabilité d'un organisme;
- g) Procédures et processus bien définis – les employés savent ce qu'ils doivent faire et comment le faire; ils ne perdent pas de temps à exécuter des tâches déjà effectuées par d'autres;
- h) Amélioration du travail d'équipe et des communications au sein de l'organisme et avec l'extérieur;
- i) Définition plus claire des tâches, des descriptions de poste et des fonctions;
- j) Amélioration des pratiques en matière de santé et de sécurité au travail;
- k) Meilleure garantie de la qualité des produits et services;



- l) Meilleure réponse aux réactions des clients et à leurs plaintes en cas de non-conformité;
- m) L'organisme est bien organisé grâce à l'approche méthodique qu'il suit pour proposer ses produits, services et activités correspondantes;
- n) À mesure que le système de gestion de la qualité se développe, plus de temps est consacré à améliorer les prestations plutôt qu'à régler les problèmes et répondre aux demandes de clients insatisfaits;
- o) Diminution importante du temps et des fonds consacrés aux problèmes récurrents étant donné que nombre d'entre eux sont résolus de façon définitive;
- p) L'organisme met en place les ressources et les compétences internes nécessaires pour cerner et résoudre les problèmes plus rapidement;
- q) Amélioration considérable des processus et procédures

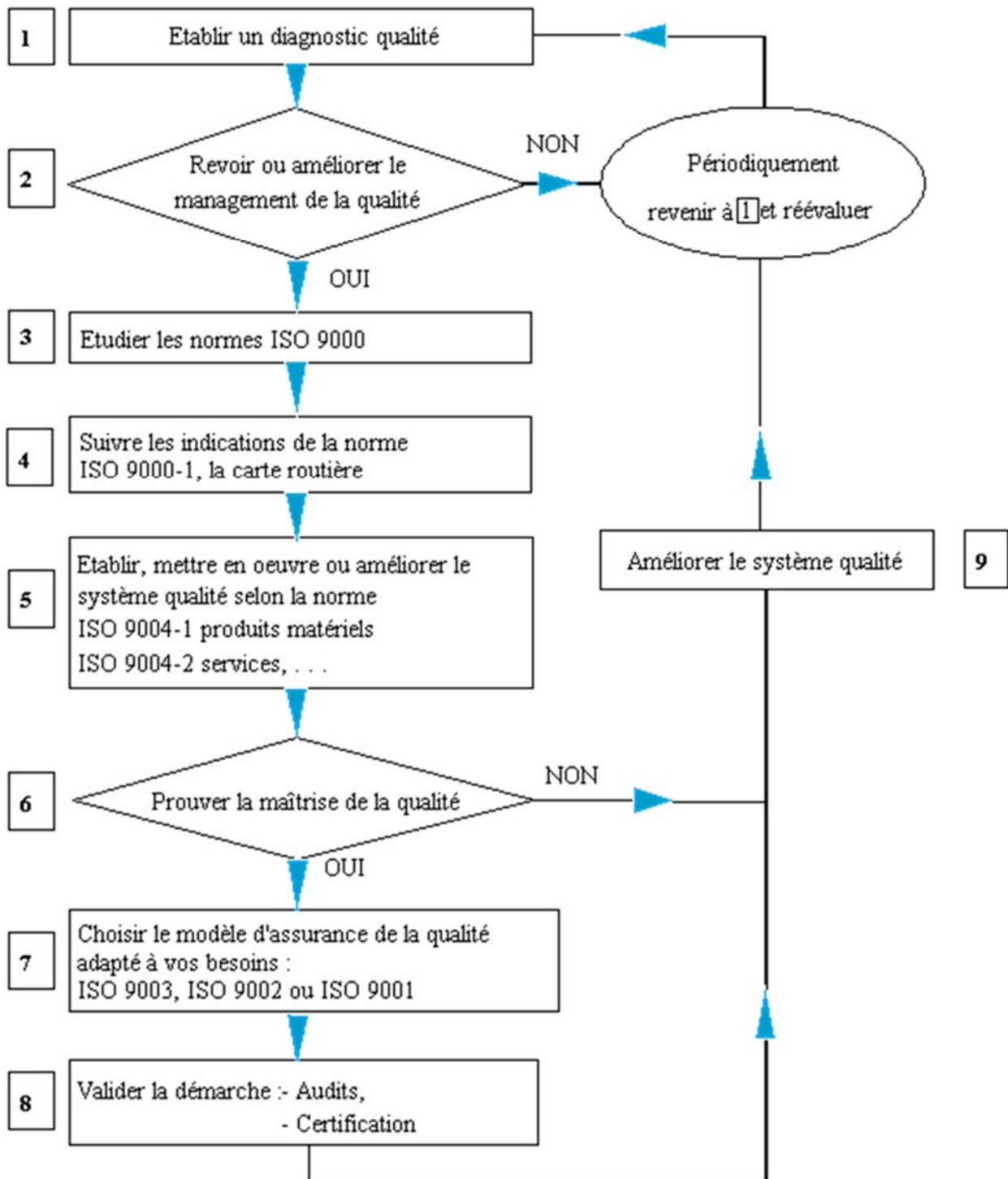


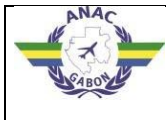
CONCLUSION

Le recours systématique à une méthode de gestion de la qualité dans les divers secteurs (exploitation, fourniture de services, administration) permet aux services météorologiques aéronautiques d'utiliser de façon plus optimale leurs ressources et de mettre en œuvre des procédures et pratiques adaptées, mais aussi d'instituer un système de protection contre les erreurs et de correction de ces dernières. La démarche qualité est essentielle à la fois pour fournir des services de haute qualité grâce à une amélioration continue et pour définir une démarche fédératrice pour l'ensemble du personnel. Mettre en œuvre cette démarche revient à mener les actions suivantes :

- Gérer la documentation
- Revoir les contrats
- Gérer les non conformités
- Assurer la traçabilité
- Définir les fonctions (qui fait quoi ?)
- établir les processus (comment ?)
- mettre en place les procédures (mécanisme)
- Préciser la circulation des documents

ANNEXE 1 : SCHEMA RECAPITULATIF DE LA MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE





ANNEXE 2 : MODELE D'ENQUETE SATISFACTION-CLIENT

1. Quelle est la réactivité du personnel QMS?

toujours réactif assez réactif pas du tout réactif

2. Quelle est la précision des produits/services du QMS ?

toujours précis assez précis imprécis

3. Quelle est la ponctualité des produits/services QMS ?

toujours à l'heure souvent à l'heure jamais à l'heure

4. Quelle est la facilité d'utilisation des produits/services du QMS?

très facile assez facile très difficile

5. Quelle est l'accessibilité des produits/services du QMS ?

facile assez facile difficile

6. Le QMS contribue-t-il à améliorer la viabilité économique des opérations ?

toujours souvent rarement

7. Le SMQ contribue-t-il à améliorer la sécurité des opérations ?

toujours souvent rarement

8. Le SMQ satisfait-il aux besoins de votre organisation ?

toujours souvent rarement

9. Quel est l'impact du SMQ sur votre exploitation ?

toujours positif Souvent positif Négligeable

10. Quel est votre degré de satisfaction du SMQ?

très satisfait assez satisfait pas du tout satisfait

11. Quels moyens de communication utilisez-vous pour accéder aux produits/services du SMQ ?

12. Quels systèmes de communication avez-vous installé pour recevoir des produits graphiques ?

13. Quelles suggestions pouvez-vous faire pour améliorer les produits/services du SMQ ?

Nom :

Adresse :

Entité :

ANNEXE 3 : LA ROUE DE DEMING : PLAN, DO, CHECK, ACT (PDCA)



Plan

Planifier et préparer le travail à effectuer. Etablir les objectifs et définir les tâches à exécuter. Spécifier les missions et les responsabilités. On n'oubliera surtout pas de préciser les critères de performance.

Do

Faire, réaliser, exécuter les tâches prévues. Il peut être intéressant de limiter l'ampleur et la portée des tâches à exécuter afin de disposer d'un meilleur contrôle (processus répétitif). Un projet court est plus facile à piloter et, sans craindre la lapolissage, il délivre les résultats plus rapidement. On peut alors mieux réorienter la suite du projet quel qu'il soit.



Check

Vérifier les résultats. Mesurer et comparer avec les prévisions. C'est le point clé de l'amélioration continu. La phase de vérification, ce n'est pas uniquement l'instant où l'on distribue les médailles et les coups de pied. C'est celui où l'on prend conscience de la difficulté (ou de la simplicité) d'une tâche donnée. C'est aussi celui où l'on apprend à mieux maîtriser ses prévisions.

Act

Agir, corriger, prendre les décisions qui s'imposent. Identifier les causes des dérives entre le réalisé et l'attendu. Identifier les nouveaux points d'intervention, redéfinir les processus si nécessaire. Boucler, c'est une roue, on revient à la première étape tant que l'objectif ultime n'est pas atteint.

L'expérience cumulée

Notez bien sur la figure en tête de cet article la cale "*expérience*" placée derrière la roue pour éviter les retours en arrière. Il est impératif de la déplacer dans le sens de la flèche au fur et à mesure pour éviter de stagner ou de régresser.

Autrement dit, au-delà de la métaphore visuelle, il s'agit de cumuler l'expérience acquise. Combien d'entreprises ne tiennent pas compte de cet élément de progrès essentiel et font et défont les équipes au risque de toujours repartir de zéro dans un recommencement perpétuel aussi inutile que démotivant



ANNEXE 4 : MATRICE D’EVALUATION DES PROCESSUS

Objectifs				Indicateurs de performance clés			
[Insérer ici les objectifs du système de gestion de la qualité]				[Insérer ici les indicateurs de performance clés associés aux objectifs du système de gestion de la qualité]			
Processus principal	Objet	Éléments d'entrée	Éléments de sortie	Responsable du processus	Risques du processus	Systèmes de contrôles/ressources	Systèmes de suivi/mesures
1. [Indiquer ici le processus principal]	[Fournir une description détaillée de l'objet du processus]	[Préciser les éléments d'entrée et les contingences du processus]	[Préciser les éléments de sortie (produits et services) du processus]	[Personne responsable du processus]	[Préciser les risques en rapport avec le processus]	[Le cas échéant, donner des détails sur les systèmes de contrôle applicables au processus et les ressources spécifiques nécessaires à celui-ci]	[Le cas échéant, donner des détails sur les systèmes de suivi et mesures applicables au processus]
2.							
3.							
4.							
5.							

