



SYSTÈME DE MANAGEMENT QUALITÉ

BY Fiononana Bienvenu Francisco RANDRIAMPENOTANJONA,
Biotechnologiste, agronome et consultant QHSSE

CONSULTANT FORMATEUR CHEZ SMS CONSULTING MADAGASCAR

PRÉSENTATION TOURNANTE



Francisco RANDRIAMPENOTANJONA,

Doctorant en Biotechnologie – Université d'Antananarivo

Master 2 en Transformation et Contrôle Qualité Alimentaire – ASJA Antsirabe

Formateur et auditeur junior QHSE et Coach de Développement Personnel – SMS Consulting et MIDAS Partners

Responsable Mention Agronomie – IOI University Madagascar

Enseignant en Agronomie et en QHSE chez ONIFRA Antananarivo

Enseignant en Management d'Entreprises et Gestion de Projets – ESMIA Antananarivo



- Prénom usuel
- Vos attentes de cette formation

OBJECTIFS DE LA FORMATION

A la fin de cette séance, les participants doivent :

- Comprendre les enjeux de la qualité en entreprise
- Connaitre les différentes phases de vie d'un SMQ
- Comprendre les exigences de la norme ISO 9001:2015

PLAN DE LA FORMATION

- **Notions de la qualité (50 min)**
- **Systeme de management qualite (50 min)**
- **La norme ISO 9001:2015 (50 min)**
- **Audits qualite (35 min)**
- **Outils qualite (35 min)**

PLAN DE LA FORMATION

Notions de la qualité (50 min)

Systeme de management qualite (50 min)

La norme ISO 9001:2015 (50 min)

Audits qualite (35 min)

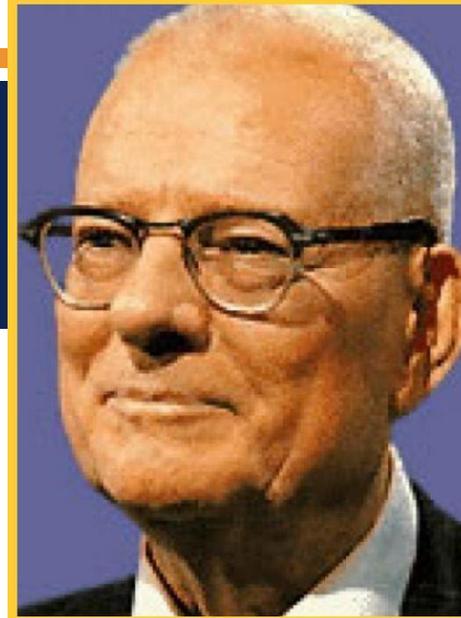
Outils qualite (35 min)

NOTIONS SUR LA QUALITE

- **Définition**

Qualité : Ensemble des caractéristiques d'un bien ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire de manière continue les besoins et les attentes des utilisateurs ou des usagers

Historique



“



A bad system
will beat a
good person
every time.

W. Edwards Deming

1908 Student
(Méthodes
statistiques
pour
l'industrie)

1918 Création de la
Commission
Permanente
de
Normalisation

1925 Création du
département
Qualité au
Bell
Telephone
Laboratories
(Shewart,
Deming,
Juran)

1926 Création de
l'Association
Française de
Normalisation
(AFNOR)

HISTORIQUE



1946 Création de l'*American Society for Quality Control* et du JUSE (au Japon), avec Ishikawa

1951 Création du prix Deming et de la première norme ISO

1961 Méthode « 0 défaut » dans la cadre du programme Apollo

1971 Premier cercle de qualité au Japon

HISTORIQUE



1976 Lancement des premiers travaux à l'ISO sur la préparation d'une norme internationale en Qualité

1987 Première norme de la famille ISO 9000

1988 Création en France de l'AFAQ et en Europe de l'EFQM

1994 Création en France du COFRAQ

COMPOSANTES DE LA QUALITÉ



Qualité d'un produit

- Qualité hygiénique
- Qualité nutritionnelle
- Qualité organoleptique
- Qualité technologique
- Qualité d'usage

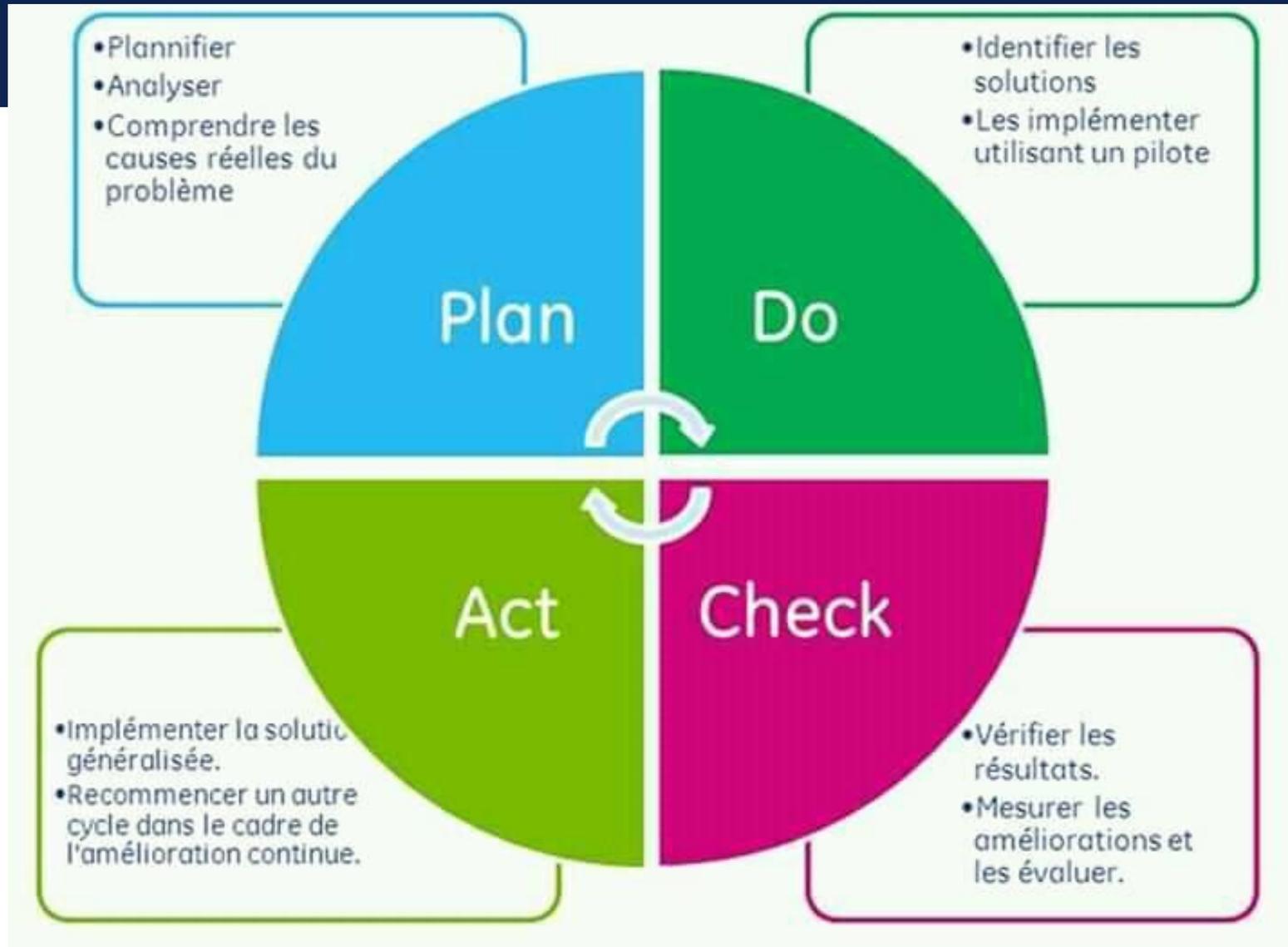
Qualité d'un service

- Tangibilité
- Fiabilité
- Réactivité
- Assurance
- Empathie

EXERCICE 1

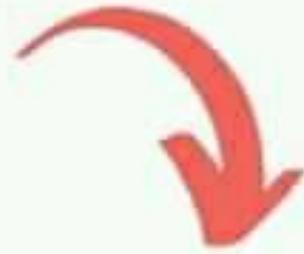
Donner un exemple de produits et en donner les composantes de la qualité (exemples à l'appui)

LA ROUE DE DEMING OU CYCLE PDCA



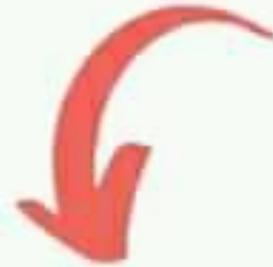
Cout de la non qualité interne

- Rebut
- Retouches
- Réparations



Cout de la non qualité externe

- Réclamations
- Garanties
- Remises
- Pénalités



LE COUT DE LA NON QUALITE

Cout de prévention

- Contrôle de réception
- Contrôle de processus



Cout de détection

- Contrôle d'entrée
- Contrôle de production



Contrôle qualité vs Assurance qualité

Assurance Qualité

Processus proactif

Se concentrer sur la prévention des défauts

Approche basée sur le processus

Gérer la qualité

Contrôle Qualité

Processus réactif

Se concentrer sur l'identification des défauts

Approche basée sur le produit

Vérification de la qualité

PLAN DE LA FORMATION

- **Notions de la qualité (50 min)**
- **Systeme de management qualite (50 min)**
- **La norme ISO 9001:2015 (50 min)**
- **Audits qualite (35 min)**
- **Outils qualite (35 min)**

SYSTÈME DE MANAGEMENT

■ Définition

Un système de management est l'ensemble des processus par lesquels un organisme gère les éléments corrélés ou en interaction de ses activités afin d'atteindre ses objectifs.

- **Processus** : ensemble d'activités interdépendantes ou d'interactions qui transforment les éléments d'entrées (intrants) en éléments de sortie (résultats).
- **Procédure** : manière de réaliser un processus.

NOTION DE SYSTÈME

Activités

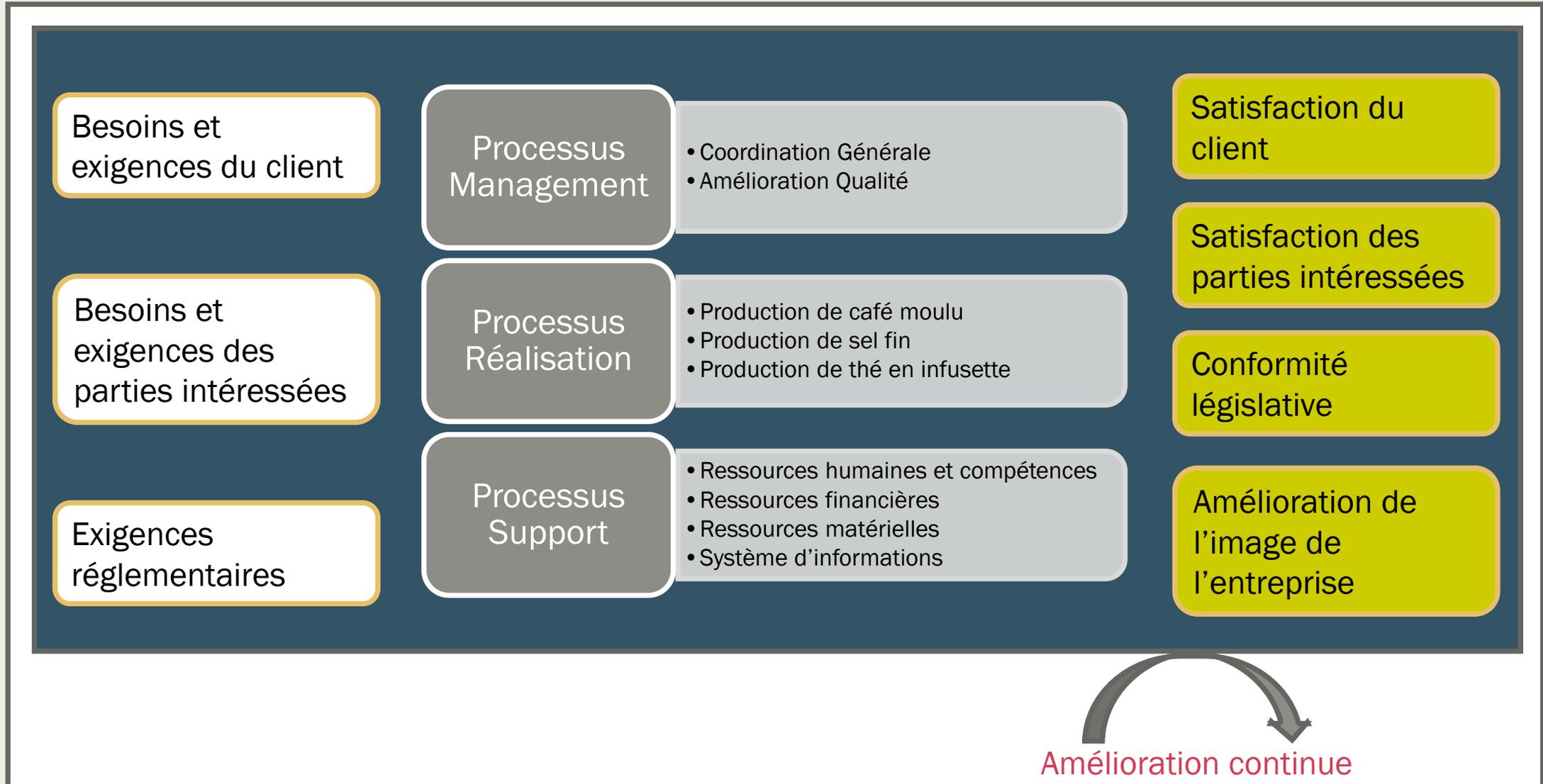
- Rédaction et publication d'offres d'emploi
- Sélection des dossiers de candidature
- Entretiens
- Signature du contrat de travail
- Réception de matières premières
- Transformations proprement dites
- Conditionnement
- Envoi devis
- Sélection Factures pro-forma
- Lancement de la commande
- Réception du colis

Processus

- Recrutement
- Production
- Approvisionnement

Systeme

Cartographie des processus



Exercice 2

Soit une entreprise de fabrication de papiers vélin A4.

Proposer une cartographie de processus auditable de cet organisme.



Les sept principes de la norme ISO 9001 version 2015

P1 - Orientation Client

5.1; 5.2; 5.3; 7.3; 7.4 ; 9.3



Opportunité de créer plus de valeur pour le client

Comprendre les besoins clients et des autres parties intéressées

Contribue aux performances durables de l'organisme

P2 - Leadership

5.1; 5.2; 5.3; 7.3; 7.4 ; 9.3



Impliquer le personnel pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme

P3 - Implication du personnel

5.1.1; 5.3; 7.2; 7.3 ; 7.4



Respecter chaque personne individuellement

Respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux

La reconnaissance

l'habilitation et l'amélioration des compétences

P4- Approche processus



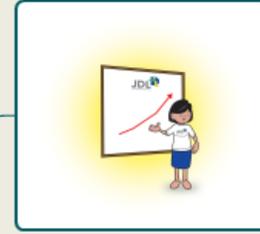
4.4; 5.1.1; 5.3; 6.1

Optimiser le système et ses performances

Comprendre et évaluer la performance d'un processus sur les axes de pertinence, d'efficacité et d'efficience

P5 - Amélioration

5.1; 5.2; 6.1; 9.1; 10



Réagir à toute variation du contexte interne et externe

Créer de nouvelles opportunités

P6 - Prise de décision fondée sur des preuves

4.1; 4.2 ; 4.4 ; 7.1.5 ; 9.1



Comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles

Conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision

P7 - Management des relations avec les parties intéressées

4.2 ; 7.4 ; 8.4

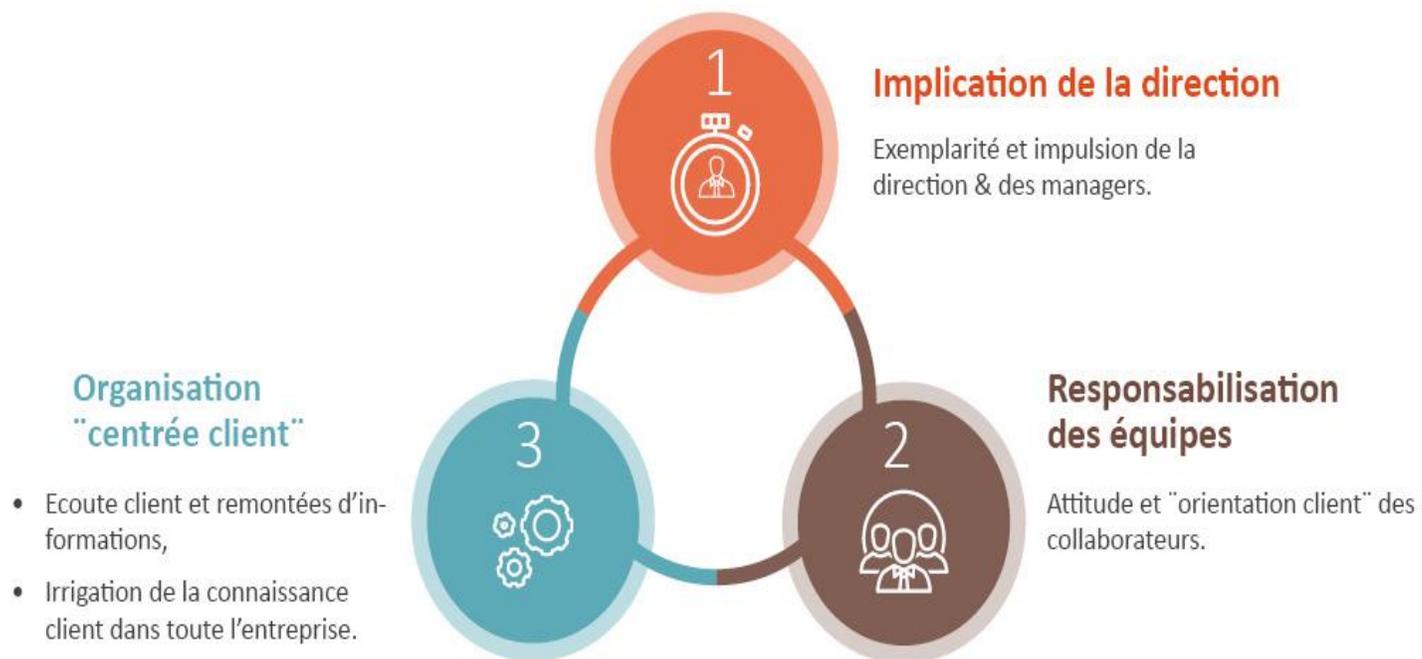


Gérer ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances

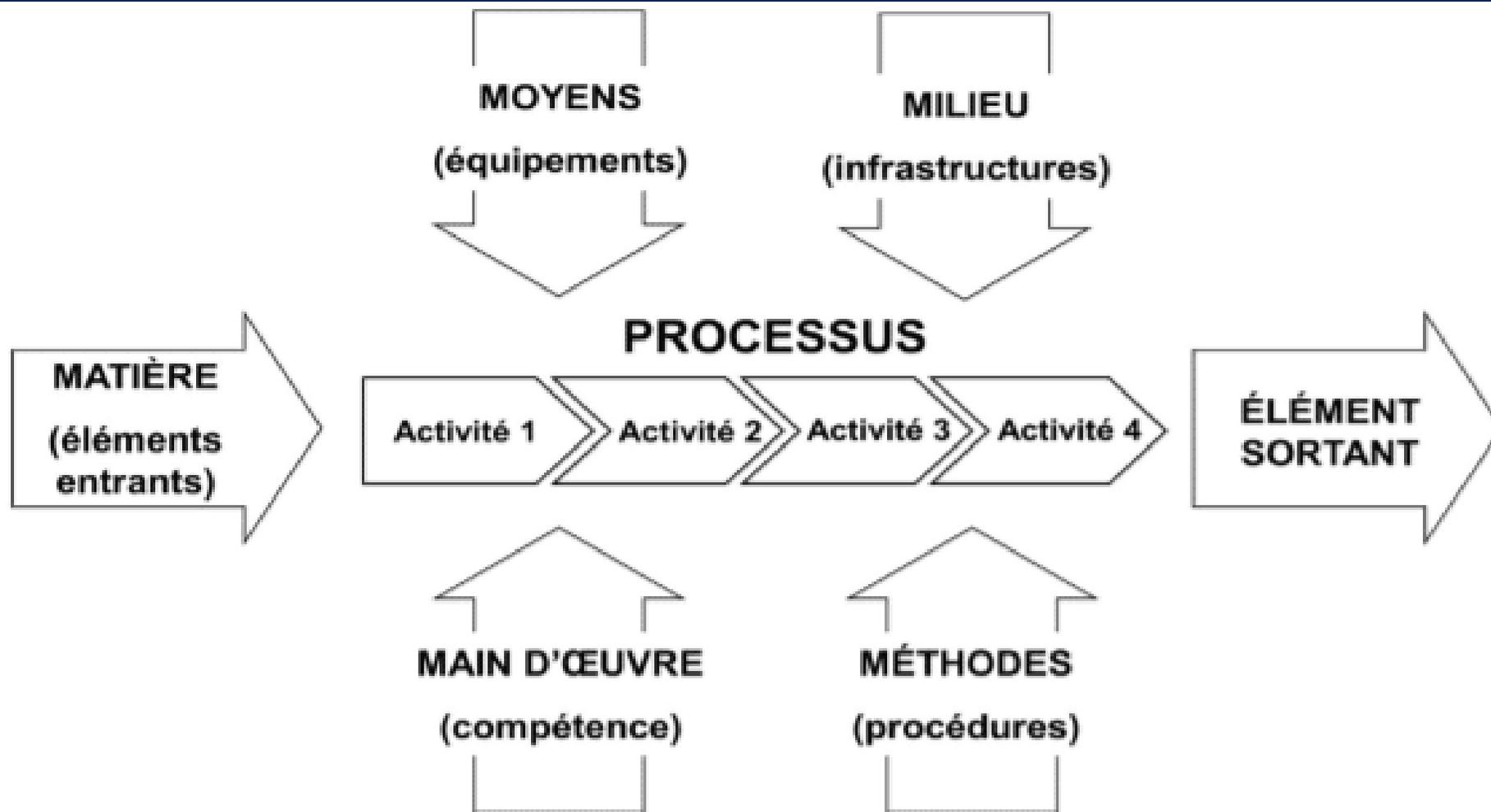
La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires et de partenaires a une importance particulière

ECOUTE CLIENT

LES 3 Piliers DE LA CULTURE CLIENT



APPROCHE PROCESSUS : MANAGEMENT, SUPPORT ET REALISATION

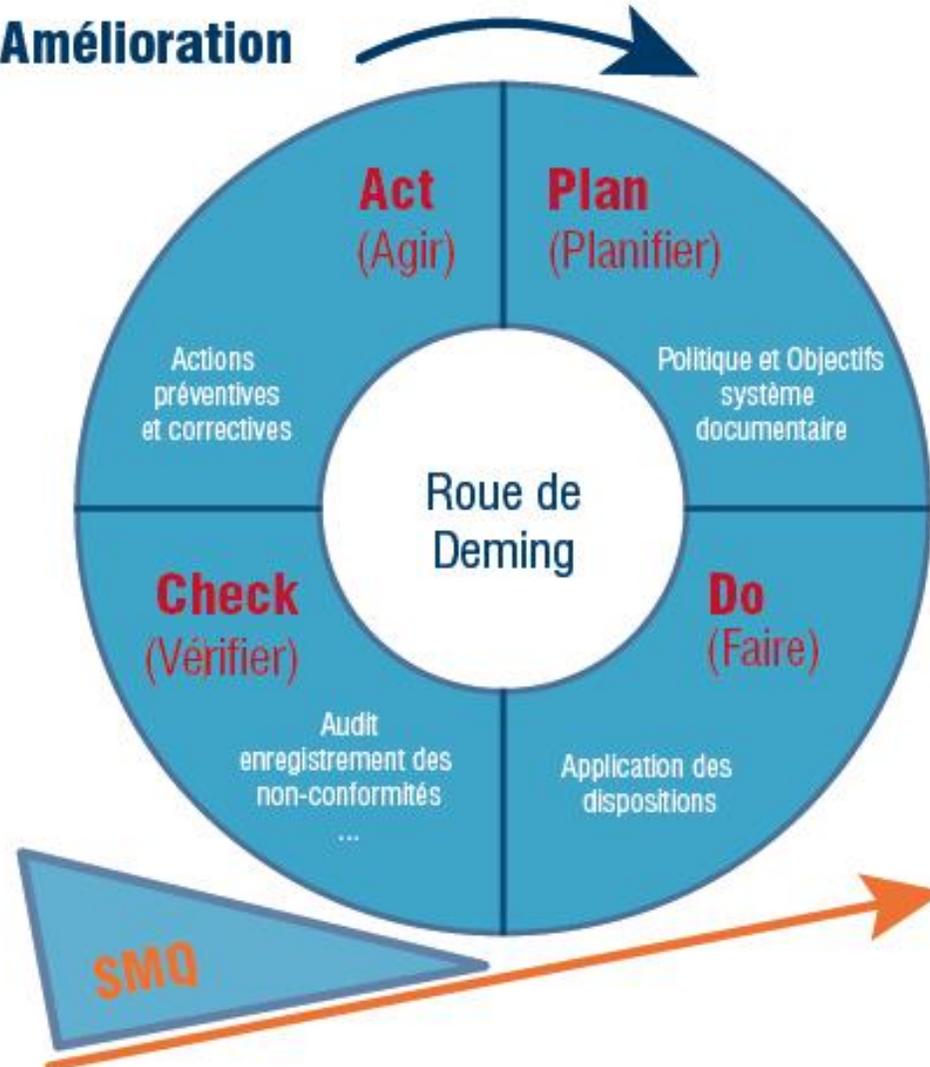


EXERCICE 2

- Donner un exemple de processus, en créer une fiche d'identité (FIP)

AMÉLIORATION CONTINUE

Amélioration



INDICATEURS QUALITÉ OU INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE OU *KEY PERFORMANCE INDICATORS* (KPI)

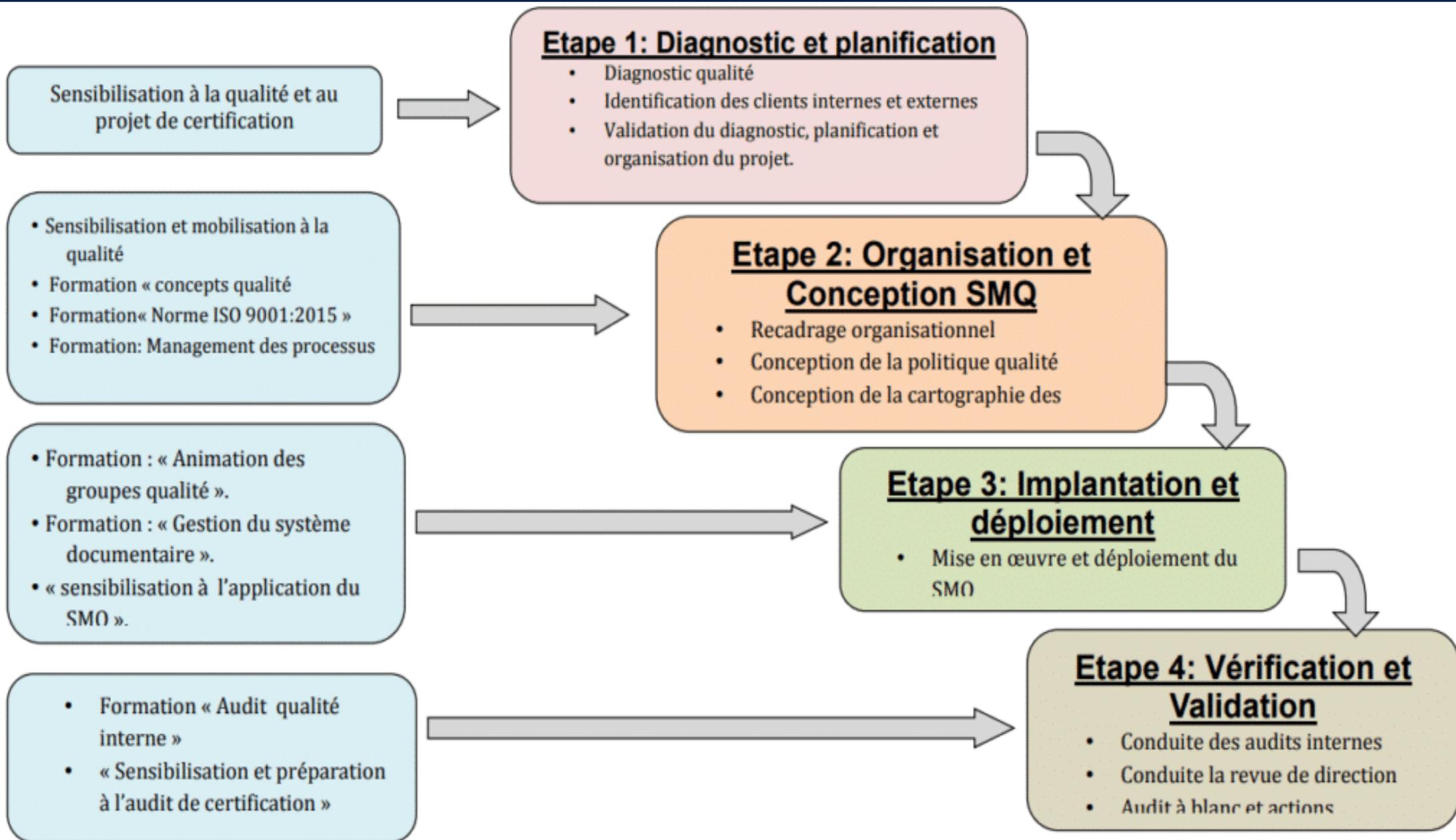
- Indicateurs de Résultats
- Indicateurs de Conséquences
- Indicateurs de Ressources (5M)
- Indicateurs de Processus

EXERCICE 3

Trouver un exemple d'indicateurs de performance qualité de chaque type.

MISE EN PLACE DU SMQ

- **Avantages**
 - La réduction des coûts et des délais
 - L'optimisation des coûts et des ressources
 - L'amélioration des résultats et de leur cohérence
 - L'amélioration de la réactivité face à l'évolution des marchés
 - L'augmentation de la confiance des clients
 - La motivation et l'implication du personnel
 - L'amélioration de la compétitivité et l'image de marque



PLAN DE LA FORMATION

- **Notions de la qualité (50 min)**
- **Systeme de management qualite (50 min)**
- **La norme ISO 9001:2015 (50 min)**
- **Audits qualite (35 min)**
- **Outils qualite (35 min)**

LA NORME ISO 9001:2015

■ Terminologie

- Norme : document écrit formulé par des experts réunis au sein d'une organisation dite de normalisation, qui spécifie des exigences relatives à un produit, un service ou un système de management.
- Série ISO 9000 : famille des normes sur le management de la qualité
- ISO 9001 : norme de certification spécifiant les exigences relatives à un SMQ
- ISO 9001:2015 : dernière version de la norme ISO 9001

INTÉRÊT D'UTILISER LA NORME ISO 9001:2015

- Aptitude à fournir en permanence des produits et des services conformes aux exigences du client et aux exigences légales et réglementaires applicables
- Plus grandes opportunités d'amélioration de la satisfaction du client
- Prise en compte des risques et opportunités associés au contexte et aux objectifs de l'organisme
- Aptitude à démontrer la conformité aux exigences spécifiées du système de management qualité

STRUCTURE DE LA NORME ISO 9001:2015

Chap. 1. Domaine d'application

Chap. 2. Références normatives

Chap. 3. Termes et définitions

Chap. 4. Contexte de l'organisme

Chap. 5. Leadership

Chap. 6. Planification

Chap. 7. Support

Chap. 8. Réalisation des activités opérationnelles

Chap. 9. Evaluation des performances

Chap. 10. Amélioration

Exigences normatives

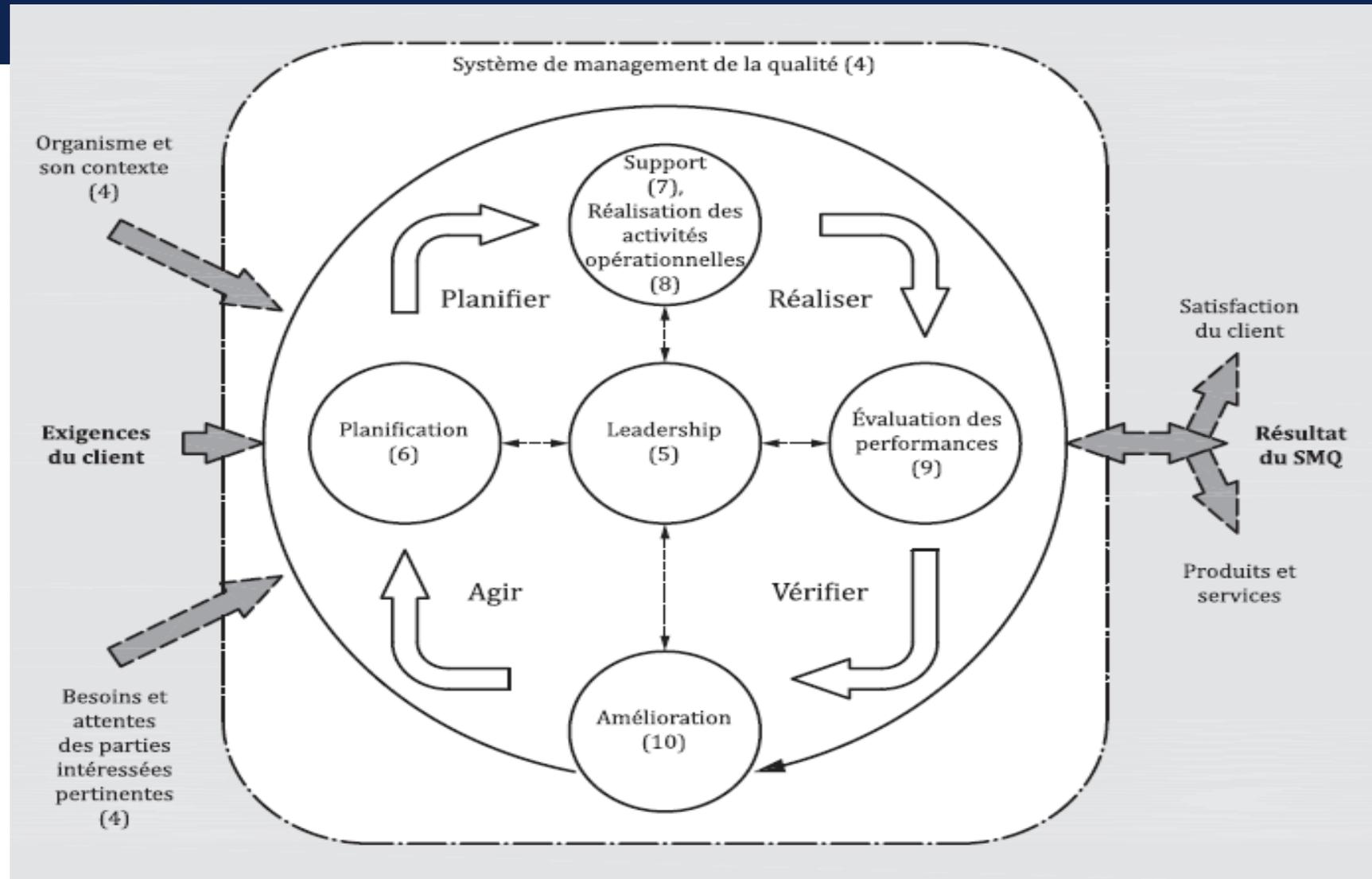
NON-CONFORMITE



EXERCICE 4

En vous référant aux chapitres et paragraphes de l'ISO 9001:2015, trouver trois (3) exemples de non-conformité.

RELATION ENTRE CYCLE PDCA ET LA STRUCTURE DE L'ISO 9001:2015



PLAN DE LA FORMATION

● **Notions de la qualité (50 min)**

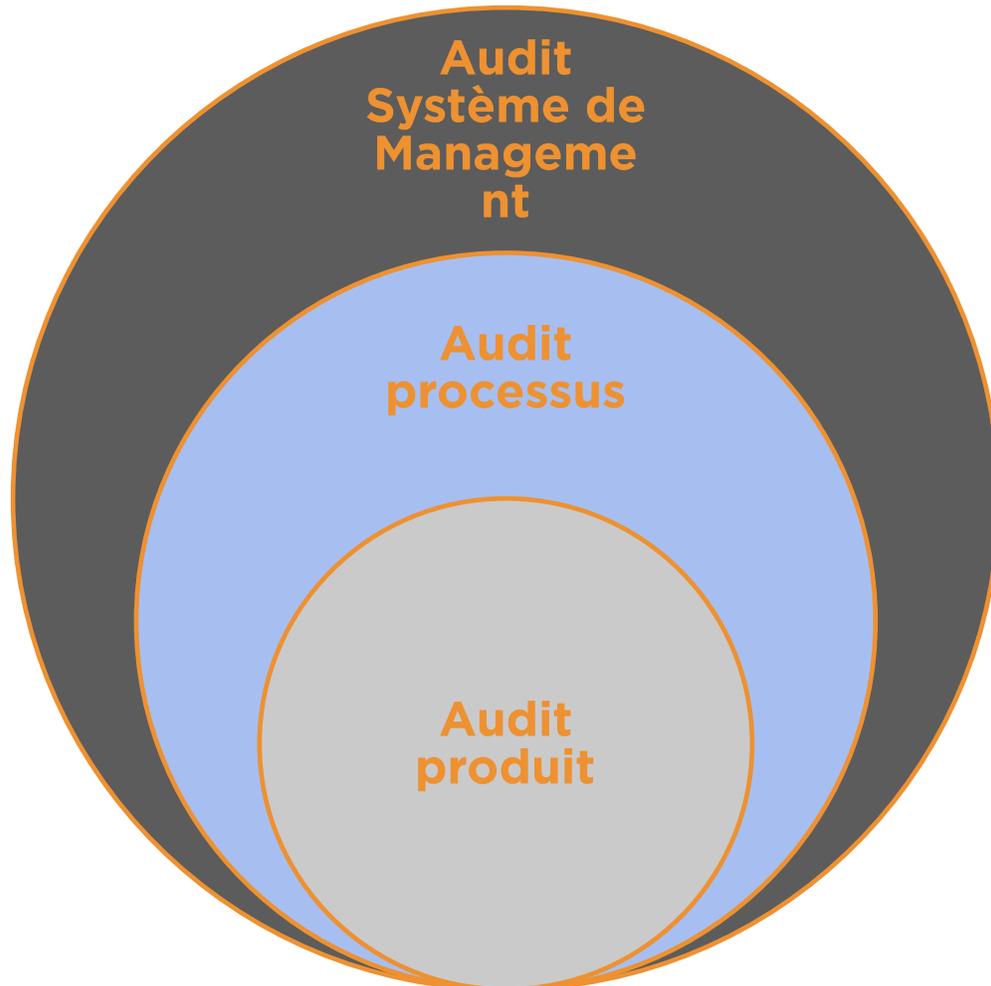
● **Systeme de management qualite (50 min)**

● **La norme ISO 9001:2015 (50 min)**

● **Audits qualite (35 min)**

● **Outils qualite (35 min)**

AUDITS QUALITÉ



Le système qualité de l'entreprise est-il adapté pour atteindre les objectifs spécifiés ?

Les procédures sont-elles bien appliquées ?

Le matériel ou le service est-il conforme aux exigences

AUDITS QUALITÉ

- **Audit interne : s'effectue au sein de l'entreprise par des auditeurs qui sont des employés de l'entreprise elle-même**
- **Audit externe : conduit par des auditeurs choisis en dehors de l'entreprise qui fait l'objet de l'audit**

AUDITS QUALITÉ ET DEMARCHE DE CERTIFICATION ISO 9001:2015

Le pré-audit est un audit documentaire de 1 jour maximum pour vérifier la capacité de l'audité à répondre aux exigences de la norme ISO.



PLAN DE LA FORMATION

- **Notions de la qualité (50 min)**
- **Systeme de management qualite (50 min)**
- **La norme ISO 9001:2015 (50 min)**
- **Audits qualite (35 min)**
- **Outils qualite (35 min)**

CHAP. V. OUTILS QUALITE

- Documents Qualité
- Enregistrements Qualité
- Logiciels de gestion Qualité

DOCUMENTS ET ENREGISTREMENTS QUALITÉ

- Documents : Politique Qualité, Norme ISO 9001:2015, Manuel Qualité, Fiches de processus, Fiches de procédure, modèles de fiche de suivi...
- Enregistrements Qualité : fiches remplies (exemples : fiche de non-conformité remplie, fiche de suivi Nettoyage et Désinfection remplie, checklist voiture rempli...)

EXEMPLES DE POLITIQUE QUALITÉ

 **Politique Qualité**
GROUPE

Créée le 26 octobre 2007, SNEDAI est spécialisée dans le développement et l'implémentation de solutions informatiques et l'édition de documents sécurisés à travers des technologies de pointe. L'entreprise a connu une croissance rapide ainsi qu'une diversification de ses activités qui a donné naissance au **Groupe SNEDAI** le 09 avril 2013.

SNEDAI est un groupe ivoirien essentiellement constitué de filiales performantes offrant des solutions innovantes dans les secteurs de Technologies, le BTP et l'Immobilier, les Transports, et l'Energie.

Notre ambition est de devenir à l'horizon 2022 un leader panafricain de référence, et de nous positionner en tant qu'acteur de développement à travers la mise en place de solutions innovantes de grande qualité. Pour ce faire, nous avons décidé de conformer notre organisation aux exigences de la norme internationale de management de la qualité ISO 9001 version 2015. Ainsi nous nous engageons à satisfaire aux exigences applicables à nos secteurs d'activité. Cela nous permettra de toujours bénéficier de la confiance de nos clients et des parties intéressées pertinentes, tout en renforçant notre position sur le marché national et à l'international.

Les objectifs stratégiques de notre politique s'articulent autour des axes suivants :

- Consolider le positionnement du Groupe sur le marché national et international ;
- Centrer le management du Groupe sur les principes et les exigences des normes internationales de management ;
- Renforcer la viabilité financière du Groupe ;
- Améliorer la Gouvernance du Groupe;
- Poursuivre activement le renforcement de nos compétences humaines et organisationnelles afin de répondre aux impératifs stratégiques;
- Promouvoir la culture du résultat et de la performance à tous les niveaux de notre entreprise ;
- Doter notre organisation de systèmes d'information modernes et performants.

Des objectifs qualité spécifiques sont définis au niveau de chaque entité et des processus déterminés. Ces objectifs font l'objet de révisions si nécessaire, lors de revues de direction, de comités de direction ou de revue de processus.

J'attache une extrême importance à la qualité de nos produits et services. C'est pourquoi j'invite chaque collaborateur à s'engager résolument dans cette démarche qualité qui régit désormais le fonctionnement de notre Groupe.

Pour ma part, je prends la ferme résolution de soutenir toutes les actions nécessaires à la mise en œuvre et à l'amélioration continue de notre système de management de la qualité.

Fait à Abidjan, le 9 Novembre 2018
Le Président Directeur Général


Adama BICTOGO


SNEDAI - GROUPE
Tel : (225) 22 42 51 00
Fax : (225) 22 42 54 56
C.C. N° 1331651 A

L'accueil téléphonique constitue la vitrine d'une entreprise. Lorsqu'une société décide de l'externaliser auprès d'un centre d'appel, elle lui confie son image, ses opportunités de contacts clients, son devenir.

La complexité de plus en plus grande de la prise d'appel, la professionnalisation et la fidélité des collaborateurs, la recherche d'efficacité voire d'efficience pour des tarifs au juste coût, ou l'innovation au travers de solutions technologiques constituent quelques-uns des défis existants ou à venir des centres d'appels.

Agissant en qualité de prestataire de services en relation client, OPTILIB exerce son activité en étant l'ambassadeur de l'image de ses Clients. Cette marque de confiance nous confère l'obligation de délivrer un niveau de service conforme à leurs attentes depuis plus de 15 ans.

L'ambition principale d'Optilib réside dans la reconnaissance de l'excellence de sa qualité de service auprès de ses clients, la valorisation du savoir-faire made in France et pour sa contribution sociétale en luttant contre la précarisation du métier de téléconseillers.

Soucieux de faire reconnaître son expertise et le professionnalisme de ses collaborateurs, Optilib s'appuie, depuis 2013, sur une double certification ISO 9001 (système de management) et 18295-1 (expérience client).

Du recrutement de nos collaborateurs au choix de nos prestataires, la politique qualité que nous avons définie afin de répondre à nos enjeux et aux attentes de nos parties prenantes, constitue un fil rouge qui nous guide chaque jour vers notre finalité d'excellence. La politique qualité OPTILIB repose sur 5 piliers, déclinés en objectifs annuels réévalués en revue de direction :

- Être à l'écoute des besoins des clients et y apporter une réponse rapide et adaptée
- S'assurer de délivrer une qualité de service conforme à nos engagements et aux exigences applicables afin de satisfaire nos clients
- S'entourer de collaborateurs de talent et les accompagner dans le développement de leurs compétences en optimisant la maîtrise du savoir-faire
- Assurer un développement commercial équilibré garantissant une rentabilité et une pérennité de l'activité dans la durée
- S'appuyer sur des partenaires les plus efficaces et reconnus sur le marché

Ces axes sont déclinés en objectifs individuels, d'équipe, de processus et donc d'entreprise. La Direction s'engage à mettre à disposition les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs définis.

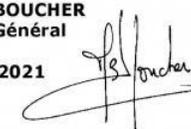
Notre volonté de « placer nos Clients au centre de nos préoccupations », engage chacun d'entre nous au quotidien dans nos activités et responsabilités.

Ceci nous amène à travailler plus étroitement ensemble et à explorer, de nouvelles pistes d'amélioration pour renforcer notre performance.

Avec OPTILIB®, Ecoutez la Différence !

MATHIEU BOUCHER
Directeur Général

Le 18/03/2021



FICHE PROCESSUS

LOGO

FICHE PROCESSUS
SMQ et Amélioration Continue

FINALITE DU PROCESSUS

Assurer que le Système de Management de la Qualité soit établi, mis en œuvre et entretenu
Améliorer en permanence l'efficacité du Système de Management de la Qualité

PILOTE DE PROCESSUS

Nom et prénom

FAMILLE DE PROCESSUS

Management

ELEMENTS D'ENTREE

Exigences relatives à la documentation
Exigences du SMQ et ISO 9001
Besoins d'amélioration

Informations sur le fonctionnement des processus

PRINCIPALES ACTIVITES

Maîtriser les documents et les enregistrements du SMQ
Réaliser les audits internes
Mettre en œuvre les actions d'amélioration

Surveiller et mesurer la performance du SMQ
Evaluer la satisfaction des clients

ELEMENTS DE SORTIE

Documents et enregistrements maîtrisés
Résultats des audits internes
Etat des actions d'amélioration mises en œuvre
Informations sur le niveau de maturité du SMQ
Satisfaction des clients évaluée

Parties Intéressées

Direction

Pilotes de processus

Salariés

Client

Exigences

RESSOURCES ET MOYENS

Ressources : |
Logiciels/Outils : ---

DOCUMENTS ASSOCIES

Procédure Maîtriser des documents et des enregistrements
Procédure Audit interne
Procédure Maîtrise du service non conforme, action corrective, action préventive et action d'amélioration

RISQUES

ACTION ASSOCIEES

PLANIFICATION

OPPORTUNITES

ACTION ASSOCIEES

PLANIFICATION

SURVEILLANCE ET/OU MESURE DU PROCESSUS

Indicateurs Performance

Taux d'efficacité des actions mises en œuvre

Cible

95%

PROCÉDURE

Procédure de traitement des réclamations

Version n°1
Date : 9/09/15

Objectif	Garantir la systématisation, l'homogénéité du traitement des réclamations clients
Domaines d'application	Toutes les activités de la société Tout type de réclamations
Modificaton de la version en vigueur	Sans objet
Liens avec d'autres documents	Procédure d'action corrective

Étapes du traitement	Responsable	Documents/ enregistrements
<pre> graph TD RO[Réclamation orale] --> RTSQ[Réclamation transmise au SQ] RE[Réclamation écrite] --> RTSQ RTSQ --> EN[Enregistrement] EN --> AN[Analyse de la réclamation] AN --> PR[Première réponse au client] PR --> TR[Traitement de la réclamation (traitement curatif)] TR --> RD[Réponse définitive au client] RD --> VC[Validation client] VC --> MO[Mise en œuvre de l'action décidée] MO --> VAL[Validation] VAL --> ACN{Action corrective nécessaire?} ACN -- Oui --> PAC[Procédure d'action corrective] ACN -- Non --> CF[Classement des fichiers] CF --> AS[Analyse semestrielle] </pre>	<p>Tout collaborateur</p> <p>Secrétaire qualité</p> <p>Responsable qualité</p> <p>Responsable qualité</p> <p>RQ avec service concerné</p> <p>Responsable qualité</p> <p>Client</p> <p>Responsable de l'action</p> <p>Responsable qualité</p>	<p>Fiche réclamation</p> <p>Fiche réclamation</p> <p>Procédure d'action corrective</p>

LOGICIELS DE GESTION QUALITÉ



LOGICIELS DE GESTION QUALITÉ

Tableau de bord
TABLEAU DE BORD GENERAL TOPGEST

FILTRAGE ACTUEL
Du 22/04/2008 au 22/04/2009

PROCESSUS MODELING

Indicateur:
Son indicateur correspond au nombre de propriétés garanties conformes à l'ASTM / nombre total de propriétés garanties à l'ASTM.
Finalité:
L'objectif du processus est de construire des modèles fonctionnels par rapport aux normes ASTM.

Liens vers fiche modélisation
Procédure Mode opératoire
Check List Infos

Indicateurs

	P	P-IA
% des propriétés contractuelles dans l'ASTM	77%	77%

% des propriétés à l'ASTM pour P

Alarmes (0)

ENREGISTREMENTS [Nouvel] [Modifier] [Supprimer] [XML]

	Id	Date	Client/projet	Créée par	Description	Ingénieur princip.	Pr
▶	625	03/07/2008	████████ Steam cracker	████████	Aucune description	████████	Na
	627	03/07/2008	████████ Steam cracker	████████	Aucune description	████████	CS
	630	15/07/2008	████████ Mogas blending U...	████████	Aucune description	████████	LM
	631	15/07/2008	████████ Mogas blending U...	████████	Aucune description	████████	LM
	632	15/07/2008	████████ Mogas blending U...	████████	Aucune description	████████	LI
	633	15/07/2008	████████ Mogas blending U...	████████	Aucune description	████████	LA

Actualiser tableau de bord

Processus

Indicateurs

Enregistrements

EXEMPLE DE LOGICIELS DE GESTION QUALITÉ

Assistance | Contact | Actualités Qualisphère

Qualisphère La qualité, simplement

Portail Qualité

Retour Accueil • Pilotage • Communication • Amélioration continue • Risques • Documentation

Rechercher dans ce site

Portail Qualité - Auto-évaluation ISO 9001 v2015

Taux de conformité aux chapitres principaux de la norme ISO 9001 : 2015

Chapitre	Taux de conformité
4. Contexte	~85%
5. Leadership	~75%
6. Planification	~75%
7. Support	~75%
8. Réalisation	~75%
9. Performance	~85%
10. Amélioration	~45%

145 items

Taux de conformité aux sous-chapitres principaux de la norme ISO 9001 : 2015

Chap: 4. Contexte

Sous-chapitre	Score	Taux de conformité
4.1	4.1	83%
4.2	4.2	100%
4.3	4.3	75%
4.4	4.4	85%

Questionnaire sur les exigences de la norme ISO9001 : 2015

Question - Dénigence	Dernière évaluation	Date dernière évaluation
Chapitre : 04 : Contexte de l'organisme (10)		
Chapitre : 05 : Leadership (22)		
Sous chapitre : 5.1 Leadership et engagement (11)		
Sous chapitre : 5.2 Politique (7)		
Sous chapitre : 5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme (4)		
Les responsabilités et autorités de tous les individus de votre organisme sont-elles clairement formalisées et communiquées au sein de l'organisme ?	Conforme	27/04/2016
Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour rendre compte de la performance du SMQ et des opportunités d'amélioration à la direction ?	Conforme	27/04/2016
Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer la sensibilisation aux exigences du client et promouvoir l'orientation client dans tout l'organisme ?	Conforme	27/04/2016
Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer suivi du SMQ ?	Conforme	27/04/2016
Chapitre : 06 : Planification (13)		
Chapitre : 07 : Support (28)		
Chapitre : 08 : Réalisation des activités opérationnelles (42)		
Chapitre : 09 : Evaluation des performances (13)		
Chapitre : 10 : Amélioration (9)		

CONCLUSION

LES 7 PRINCIPES :

1 L'ORIENTATION CLIENT 

 LE LEADERSHIP 2

3 L'IMPLICATION DU PERSONNEL 

 APPROCHE PROCESSUS 4

5 AMÉLIORATION 

 PRISE DE DÉCISION FONDÉE SUR DES PREUVES 6

7 MANAGEMENT DES RELATIONS AVEC LES PARTIES INTÉRESSÉES 

« L'assurance qualité, c'est l'affaire de tous. »

Documents (référentiels, fiches, instructions, base de données...) à créer :

- Norme ISO 9001:2015
- Politique Qualité
- Manuel Qualité
- Fiches Processus
- Fiches Procédures
- Fiche de non-conformité (FNC)
- Fiches de suivis des indicateurs
- Plan d'actions
- Tableau de bord
- ...



INTRODUCTION AU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE (SMQ) – ISO 9001:2015



© Francisco RANDRIAMPENOTANJONA, 2022

Biotechnologiste et Agronome

Consultant formateur en QHSE

francisco@smsconsulting-mg.com

+261 34 13 680 04