

---

---

**Management de la qualité — Lignes  
directrices pour le management de la  
qualité dans les projets**

*Quality management — Guidelines for quality management in  
projects*

**iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)**

[ISO 10006:2017](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/6ddb1015-2d55-4e29-be11-a579e8cdc775/iso-10006-2017)

[https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/6ddb1015-2d55-4e29-be11-  
a579e8cdc775/iso-10006-2017](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/6ddb1015-2d55-4e29-be11-a579e8cdc775/iso-10006-2017)



## iTeh STANDARD PREVIEW (standards.iteh.ai)

[ISO 10006:2017](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/6ddb1015-2d55-4e29-be11-a579e8cdc775/iso-10006-2017)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/6ddb1015-2d55-4e29-be11-a579e8cdc775/iso-10006-2017>



### DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2017

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en oeuvre, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, ou la diffusion sur l'internet ou sur un intranet, sans autorisation écrite préalable. Une autorisation peut être demandée à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office  
Case postale 401 • Ch. de Blandonnet 8  
CH-1214 Vernier, Geneva  
Tél.: +41 22 749 01 11  
Fax: +41 22 749 09 47  
E-mail: [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)  
Web: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publié en Suisse

## Sommaire

Page

Avant-propos.....	v
Introduction.....	vi
<b>1</b> <b>Domaine d'application</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b> <b>Références normatives</b> .....	<b>1</b>
<b>3</b> <b>Termes et définitions</b> .....	<b>1</b>
<b>4</b> <b>Systèmes de management de la qualité dans les projets</b> .....	<b>3</b>
4.1    Contexte et caractéristiques du projet.....	3
4.1.1    Généralités.....	3
4.1.2    Organismes.....	4
4.1.3    Phases et processus des projets.....	4
4.1.4    Processus de management de projet.....	5
4.2    Principes de management de la qualité.....	5
4.3    Processus de management de la qualité du projet.....	5
4.4    Plan qualité du projet.....	6
<b>5</b> <b>Responsabilité de la direction dans les projets</b> .....	<b>6</b>
5.1    Engagement de la direction.....	6
5.2    Processus stratégique.....	6
5.2.1    Application des principes de management de la qualité par le processus stratégique.....	6
5.2.2    Orientation client.....	7
5.2.3    Leadership.....	7
5.2.4    Implication du personnel.....	8
5.2.5    Approche processus.....	8
5.2.6    Amélioration.....	9
5.2.7    Prise de décision fondée sur des preuves.....	9
5.2.8    Management des relations avec les parties intéressées.....	9
5.3    Revue de direction et évaluations de l'avancement.....	10
5.3.1    Revue de direction.....	10
5.3.2    Évaluations de l'avancement.....	10
<b>6</b> <b>Management des ressources dans les projets</b> .....	<b>11</b>
6.1    Processus relatifs aux ressources.....	11
6.1.1    Généralités.....	11
6.1.2    Planification des ressources.....	11
6.1.3    Maîtrise des ressources.....	12
6.2    Processus relatifs au personnel.....	12
6.2.1    Généralités.....	12
6.2.2    Établissement de la structure organisationnelle du projet.....	12
6.2.3    Affectation du personnel.....	13
6.2.4    Formation de l'équipe.....	14
<b>7</b> <b>Réalisation du produit/service dans les projets</b> .....	<b>14</b>
7.1    Généralités.....	14
7.2    Processus interdépendants.....	14
7.2.1    Généralités.....	14
7.2.2    Lancement du projet et élaboration du plan de management du projet.....	15
7.2.3    Management des interactions.....	16
7.2.4    Management des modifications.....	16
7.2.5    Clôture des processus et du projet.....	17
7.3    Processus relatifs au contenu du projet.....	17
7.3.1    Généralités.....	17
7.3.2    Élaboration des concepts.....	18
7.3.3    Élaboration et maîtrise du contenu du projet.....	18
7.3.4    Définition des activités.....	18

7.3.5	Maîtrise des activités.....	19
7.4	Processus relatifs aux délais.....	19
7.4.1	Généralités.....	19
7.4.2	Planification des liaisons entre activités.....	19
7.4.3	Estimation des durées.....	19
7.4.4	Élaboration du planning.....	20
7.4.5	Maîtrise des délais.....	20
7.5	Processus relatifs aux coûts.....	21
7.5.1	Généralités.....	21
7.5.2	Estimation des coûts.....	21
7.5.3	Budgétisation.....	21
7.5.4	Maîtrise des coûts.....	22
7.6	Processus relatifs à la communication.....	22
7.6.1	Généralités.....	22
7.6.2	Planification de la communication.....	23
7.6.3	Gestion de l'information.....	23
7.6.4	Maîtrise de la communication.....	24
7.7	Processus relatifs aux risques.....	24
7.7.1	Généralités.....	24
7.7.2	Identification des risques.....	24
7.7.3	Appréciation des risques.....	25
7.7.4	Traitement des risques.....	25
7.7.5	Maîtrise des risques.....	25
7.8	Processus d'approvisionnement.....	26
7.8.1	Généralités.....	26
7.8.2	Planification et maîtrise des approvisionnements.....	26
7.8.3	Documentation des exigences d'approvisionnement.....	26
7.8.4	Gestion et développement des prestataires externes.....	27
7.8.5	Sous-traitance.....	27
7.8.6	Maîtrise des contrats.....	27
<b>8</b>	<b>Mesure, analyse et amélioration dans les projets.....</b>	<b>28</b>
8.1	Généralités.....	28
8.2	Mesure et analyse.....	28
8.3	Amélioration.....	28
8.3.1	Amélioration par l'organisme à l'origine du projet.....	28
8.3.2	Amélioration par l'organisme en charge du projet.....	29
<b>Annexe A (informative) Vue d'ensemble des processus de management de la qualité dans les projets.....</b>		<b>30</b>
<b>Annexe B (informative) Table de correspondance entre le présent document, l'ISO 9001:2015 et l'ISO 21500:2012.....</b>		<b>33</b>
<b>Bibliographie.....</b>		<b>36</b>

## Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

L'attention est attirée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir [www.iso.org/brevets](http://www.iso.org/brevets)).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir le lien suivant: [www.iso.org/avant-propos](http://www.iso.org/avant-propos).

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 176, *Management et assurance de la qualité*, sous-comité SC 2, *Systèmes qualité*.

Cette troisième édition annule et remplace la deuxième édition (ISO 10006:2003), qui a fait l'objet d'une révision technique pour l'aligner sur l'ISO 9000:2015, l'ISO 9001:2015 et l'ISO 21500:2012.

## Introduction

Le présent document donne des lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets. Il met en relief les principes et les pratiques de management de la qualité dont la mise en œuvre est importante et influe sur la réalisation des objectifs qualité des projets. Il est aligné sur l'ISO 9000:2015 et l'ISO 9001:2015 et complète les lignes directrices données dans l'ISO 21500:2012.

Les lignes directrices fournies dans le présent document s'adressent à un vaste public. Elles sont applicables à des projets extrêmement divers, qui vont du plus petit au plus grand et du plus simple au plus complexe, d'un projet individuel à un projet faisant partie d'un programme ou d'un portefeuille de projets. Ces lignes directrices sont destinées à être utilisées par des personnes ayant l'expérience du management de projet et qui ont besoin de s'assurer que leur organisme applique effectivement les pratiques contenues dans les normes relatives au management de la qualité et aux systèmes de management de la qualité élaborées par l'ISO/TC 176, ainsi que par ceux ayant l'expérience du management de la qualité et à qui on demande de s'impliquer dans des organismes en charge des projets et de mettre leurs connaissances et expérience au service du projet en question. Inévitablement, certains utilisateurs trouveront que les explications données ci-après sont trop détaillées; d'autres utilisateurs toutefois auront besoin de détails.

Le présent document utilise l'approche processus qui intègre le cycle Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir (PDCA) et l'approche par les risques. Les deux concepts de «management de la qualité dans les projets» et «systèmes de management de la qualité dans les projets» se distinguent comme suit:

- le management de la qualité dans les projets comprend: systèmes de management de la qualité dans les projets, responsabilité de la direction dans les projets, management des ressources dans les projets, réalisation du produit/service dans les projets, et mesures, analyse et amélioration dans les projets;
- les systèmes de management de la qualité dans les projets comprennent: caractéristiques d'un projet, principes de management de la qualité dans les projets, processus de management de la qualité d'un projet et plan qualité pour le projet.

Il est admis que le management de la qualité dans les projets s'applique à la fois aux processus du projet qui sont gérés dans le cadre du système de management de projet, et à la qualité des éléments de sortie du projet sous la forme de produits et de services. Il est admis qu'un manquement au respect de l'un ou l'autre de ces deux aspects est susceptible d'avoir des conséquences considérables sur les produits et services du projet, le client du projet et d'autres parties intéressées et sur l'organisme en charge du projet.

NOTE L'expression «produits/services» est utilisée comme une abréviation de «produits et services» dans la suite du présent document.

Ces aspects soulignent également que la réalisation des objectifs qualité est une responsabilité de la direction; elle exige un engagement de tous les échelons impliqués des organismes, chaque échelon demeurant cependant responsable de ses processus et produits/services respectifs.

Dans un projet, la création et la continuité de la qualité des processus et du produit/service exigent que l'on adopte une approche systématique. Cette approche doit être orientée vers la compréhension et la satisfaction des besoins implicites et explicites du client, la compréhension et l'évaluation des besoins des autres parties intéressées ainsi que vers la prise en compte de la politique qualité de l'organisme à l'origine du projet afin de l'intégrer dans le management du projet.

Le présent document est conçu pour être utilisé dans le contexte des exigences relatives aux systèmes de management de la qualité spécifiées dans l'ISO 9001:2015 et des lignes directrices relatives aux processus de management de projet fournies dans l'ISO 21500. Les processus de management de projet sont décrits dans l'ISO 21500.

La structure du présent document reflète sa conception en tant que norme support fournissant des lignes directrices plutôt que norme de système de management. Une table de correspondance entre le présent document, l'ISO 9001:2015 et l'ISO 21500:2012 est fournie à l'[Annexe B](#).

# Management de la qualité — Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets

## 1 Domaine d'application

Le présent document donne des lignes directrices pour l'application du management de la qualité aux projets.

Il s'applique aux organismes travaillant sur des projets de complexité variable, qu'ils soient petits ou grands, de courte ou de longue durée, individuels ou faisant partie d'un programme ou d'un portefeuille de projets, qui se situent dans des environnements différents, quel que soit le type de produit/service ou de processus impliqué, dans l'intention de satisfaire les parties intéressées en introduisant le management de la qualité dans les projets. Il peut être nécessaire d'adapter ces lignes directrices à un projet précis.

Le présent document ne constitue pas un guide pour le management de projet en lui-même, mais se contente de donner des lignes directrices sur la qualité dans le cadre des processus de management de projet alors que l'ISO 21500 donne des lignes directrices sur le management de projet et les processus associés.

Le présent document traite des deux concepts de «management de la qualité dans les projets» et de «systèmes de management de la qualité dans les projets». Pour les distinguer, ils sont traités séparément par les sujets et articles/paragraphes suivants:

- le management de la qualité dans les projets comprend: systèmes de management de la qualité dans les projets ([Article 4](#)), responsabilité de la direction dans les projets ([Article 5](#)), management des ressources dans les projets ([Article 6](#)), réalisation du produit/service dans les projets ([Article 7](#)), et mesures, analyse et amélioration dans les projets ([Article 8](#));
- les systèmes de management de la qualité dans les projets comprennent: caractéristiques d'un projet ([4.1](#)), principes de management de la qualité dans les projets ([4.2](#)), processus de management de la qualité d'un projet ([4.3](#)) et plan qualité pour le projet ([4.4](#)).

## 2 Références normatives

Les documents suivants cités dans le texte constituent, pour tout ou partie de leur contenu, des exigences du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

ISO 9000:2015, *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire*

## 3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et les définitions de l'ISO 9000, ainsi que les suivants, s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

- ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <http://www.electropedia.org/>

### 3.1 activité

partie identifiée du travail qu'il est nécessaire d'entreprendre pour mener à bien un *projet* (3.3)

Note 1 à l'article: Dans un projet, l'activité peut généralement être considérée comme la plus petite entité identifiée.

### 3.2 évaluation de l'avancement

évaluation du travail accompli vis-à-vis de la réalisation des objectifs du *projet* (3.3)

Note 1 à l'article: Il convient d'effectuer cette évaluation, fondée sur des critères définis pour les processus et le produit ou le service du projet, à des phases/étapes appropriés du *cycle de vie du projet* (3.8), pour tous les processus.

Note 2 à l'article: Suite à des évaluations de l'avancement, il peut être exigé de procéder à la révision du *plan de management de projet* (3.5).

### 3.3 projet

processus unique entrepris dans le but d'atteindre un un objectif

Note 1 à l'article: Un projet consiste généralement en un ensemble d'*activités* (3.1) coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources.

Note 2 à l'article: Un projet individuel peut faire partie d'une structure de projet plus large et a généralement des dates de début et de fin définies.

Note 3 à l'article: Dans certains projets, les objectifs et le périmètre sont mis à jour et les caractéristiques du produit ou du service déterminées progressivement, à mesure que le projet progresse.

Note 4 à l'article: L'élément de sortie d'un projet peut être une ou plusieurs unités de produit ou de service.

Note 5 à l'article: L'organisme en charge du projet est normalement temporaire et n'est mis en place que pour la durée de vie du projet.

Note 6 à l'article: La complexité des interactions entre les activités du projet n'est pas nécessairement liée à la taille du projet.

### 3.4 management de projet

planification, organisation, surveillance, contrôle et compte-rendu de tous les aspects d'un *projet* (3.3) et de l'animation des personnes impliquées pour atteindre les objectifs du projet

### 3.5 plan de management de projet

document qui spécifie les éléments nécessaires permettant d'atteindre l'objectif ou les objectifs du *projet* (3.3)

Note 1 à l'article: Il convient que le plan de management du projet comprenne le *plan qualité* (3.9) du projet ou s'y réfère.

Note 2 à l'article: Le plan de management du projet comprend également d'autres plans ou y fait référence, tels que ceux concernant l'organisation, les ressources, le planning, le budget, le management des risques, le management environnemental, le management en matière d'hygiène et de sécurité ainsi que la gestion de la sûreté, le cas échéant.

### 3.6 organisme en charge d'un projet

structure provisoire qui inclut les rôles impliqués dans le projet, les responsabilités, les niveaux d'autorité et les frontières qui doivent être définies et communiquées à l'ensemble des parties intéressées du *projet* (3.3)



**3.7****phase d'un projet**

division du *cycle de vie d'un projet* (3.8) en ensembles d'activités gérables tels que la conception, le développement, la réalisation et l'achèvement

**3.8****cycle de vie d'un projet**

ensemble défini de phases du début à la fin du *projet* (3.3)

[SOURCE: ISO 21500:2012, 2.12]

**3.9****plan qualité**

spécification des actions, responsabilités et ressources associées devant être appliquées pour un objet particulier

[SOURCE: ISO 10005:—<sup>1</sup>), 3.2]

**3.10****prestataire**

fournisseur

organisme qui procure un produit ou un service

EXEMPLE Producteur, distributeur, détaillant ou marchand d'un produit ou d'un service.

Note 1 à l'article: Un prestataire peut être interne ou externe à l'organisme.

Note 2 à l'article: Dans une situation contractuelle, le prestataire peut être appelé «contractant».

Note 3 à l'article: Dans le cadre des projets (3.3), le terme «contractant» ou «sous-contractant» est souvent utilisé à la place de «prestataire».

ISO 10006:2017

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.2.5, modifiée – La Note 3 à l'article a été ajoutée.]

a579e8cdc775/iso-10006-2017

**4 Systèmes de management de la qualité dans les projets****4.1 Contexte et caractéristiques du projet****4.1.1 Généralités**

Il convient que l'organisme en charge du projet et l'organisme à l'origine du projet (voir 4.1.2) prennent en considération le contexte dans lequel fonctionnent leurs systèmes de management de la qualité du projet. Certains enjeux internes et externes peuvent influencer sur la capacité du projet à atteindre les résultats attendus du projet. D'autres peuvent offrir des opportunités de travailler plus efficacement avec les parties internes et externes (voir l'ISO 9001:2015, 4.1).

La prise en compte des enjeux internes et externes susceptibles d'influer sur le système de management de la qualité du projet permet à l'organisme en charge du projet et à l'organisme à l'origine du projet de:

- a) comprendre les besoins et les attentes des parties intéressées;
- b) établir ou adopter les processus de management de la qualité du projet nécessaires à l'obtention des résultats attendus du projet;
- c) déterminer les risques et les opportunités liés aux processus du projet et aux éléments de sortie planifiés.

1) En cours d'élaboration. Stade à la date de publication: ISO/FDIS 10005:2017.

Les principales caractéristiques des projets sont les suivantes:

- ils sont uniques et présentent des phases non répétitives, composées de processus et d'activités;
- ils présentent un certain degré de risque et d'incertitude;
- ils sont censés fournir des résultats spécifiés et quantifiés selon des paramètres prédéterminés, par exemple en termes de qualité;
- ils comportent des dates planifiées de début et de fin dans le cadre de contraintes clairement spécifiées de coût et de ressource;
- ils présentent des éléments de sortie qui peuvent être une ou plusieurs unités de produit ou de service;
- ils sont réalisés par un personnel temporairement affecté à un organisme en charge du projet pour la durée du projet [l'organisme en charge du projet peut être désigné par un organisme à l'origine du projet (voir 4.1.2) et être soumis à des modifications à mesure que le projet progresse];
- ils sont de longue durée et sont sujets à des influences internes et externes variant en fonction du temps.

### 4.1.2 Organismes

Le présent document fait la distinction entre «l'organisme à l'origine du projet» et «l'organisme en charge du projet».

L'organisme à l'origine du projet est celui qui décide d'entreprendre le projet. Il peut s'agir d'un organisme seul, d'une coentreprise, d'un consortium ou de toute autre structure acceptable. L'organisme à l'origine du projet assigne le projet à un organisme en charge du projet.

L'organisme à l'origine du projet peut entreprendre plusieurs projets qui peuvent être attribués à différents organismes.

L'organisme en charge du projet, qui peut faire partie de l'organisme à l'origine du projet, mène à bien ce projet. Il convient de clairement déterminer le partage de responsabilité et d'autorité entre l'organisme en charge du projet et les autres parties intéressées concernées (y compris l'organisme à l'origine du projet) en ce qui concerne les processus du projet. Il convient que ces éléments soient tenus à jour sous la forme d'une information documentée.

### 4.1.3 Phases et processus des projets

Les processus et les phases constituent deux aspects différents d'un projet. Un projet peut être divisé en processus interdépendants et en phases en tant que méthode de planification et de surveillance de la réalisation des objectifs et d'évaluation des risques associés.

Les phases de projet divisent le cycle de vie du projet en ensembles d'activités gérables, tels que la conception, le développement, la réalisation et l'achèvement.

Les processus de projet sont les processus nécessaires au management du projet ainsi que les processus nécessaires à la réalisation du produit ou service du projet.

NOTE 1 L'ISO 21500 donne des lignes directrices relatives aux processus de management de projet.

Tous les processus traités dans le présent document n'existent pas obligatoirement dans un projet particulier alors que des processus supplémentaires peuvent se révéler nécessaires dans d'autres. Dans certains projets, il peut être nécessaire de faire la distinction entre les processus principaux et les

processus de soutien. [L'Annexe A](#) énumère et résume les processus considérés comme applicables à la majorité des projets.

NOTE 2 Dans le but de simplifier les lignes directrices en matière de management de la qualité dans les projets, l'«approche processus» est adoptée dans le présent document (voir [5.2.5](#)). Les processus de projet ont ici été regroupés en deux catégories: les processus de management de projet et les processus relatifs au produit ou service du projet (ceux qui sont en premier lieu concernés par le produit ou service du projet, tels que la conception, la production, etc.).

Les processus sont regroupés par affinité, par exemple tous les processus relatifs aux délais appartiennent à un même groupe.

Le processus stratégique présenté dans [l'Article 5](#) indique les orientations à prendre pour un projet. [L'Article 6](#) couvre les processus relatifs aux ressources et au personnel. [L'Article 7](#) couvre les processus relatifs à la coordination, au contenu du projet, aux délais, aux coûts, à la communication, aux risques et à l'approvisionnement. Les processus relatifs aux mesures, aux analyses et à l'amélioration continue sont traités dans [l'Article 8](#). Ces articles comprennent une description de chaque processus et fournissent des lignes directrices pour le management de la qualité du processus.

#### 4.1.4 Processus de management de projet

Le management de projet comprend la planification, l'organisation, la surveillance, la maîtrise et le compte-rendu de tous les processus d'un projet, y compris l'application des actions correctives et d'amélioration nécessaires, sur une base continue, qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs du projet. Les principes du management de la qualité (voir [4.2](#), [5.2](#) ainsi que l'ISO 9000:2015, 2.3) s'appliquent généralement à tous les processus de management de projet.

Les lignes directrices relatives à la qualité dans le cadre des processus de management de projet sont présentées dans le présent document.

NOTE L'ISO 21500 donne des lignes directrices relatives au management de projet et aux processus associés.

## 4.2 Principes de management de la qualité

Les lignes directrices en matière de management de la qualité dans les projets fournies dans le présent document sont fondées sur les sept principes de management de la qualité (voir l'ISO 9000:2015, 2.3):

- orientation client;
- leadership;
- implication du personnel;
- approche processus;
- amélioration;
- prise de décision fondée sur des preuves;
- management des relations avec les parties intéressées.

Il convient que ces principes génériques forment la base des systèmes de management de la qualité tant pour les organismes à l'origine du projet que pour les organismes en charge du projet.

NOTE Des lignes directrices sur l'application des principes de management de la qualité à la planification du processus stratégique sont données en [5.2](#).

## 4.3 Processus de management de la qualité du projet

Pour atteindre les objectifs du projet, il est nécessaire de gérer les processus du projet dans le cadre d'un système de management de la qualité. Lorsque l'organisme en charge du projet opère au sein de l'organisme à l'origine du projet, il convient d'aligner, autant que possible, le système de management

de la qualité du projet sur le système de management de la qualité de l'organisme à l'origine du projet. Lorsqu'une partie ou la totalité de l'organisme en charge du projet est externe à l'organisme en charge de sa mise en œuvre, il peut être nécessaire de spécifier les exigences relatives au système de management de la qualité pour assurer que les processus puissent s'interfacer efficacement.

Il convient de définir et de maîtriser les informations documentées nécessaires qui sont élaborées par l'organisme en charge du projet pour assurer une planification, une mise en œuvre et une maîtrise efficaces du projet (voir l'ISO 9001:2015, 7.5).

### 4.4 Plan qualité du projet

Il convient que le système de management de la qualité du projet soit documenté, tenu à jour et compris dans un plan qualité du projet ou s'y réfère.

Il convient que le plan qualité identifie les activités et les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs qualité du projet. Il convient d'intégrer le plan qualité, ou d'y faire référence, dans le plan de management de projet.

Lors de la spécification et de l'élaboration du plan qualité, il convient que l'organisme à l'origine du projet et l'organisme en charge du projet appliquent une approche par les risques aux processus du système de management de la qualité impliqués dans la réalisation des objectifs du projet. Il convient de prendre en compte les risques et opportunités dans les processus de planification et de soutien ainsi que dans les processus relatifs aux risques du projet (voir 7.7).

Dans des situations contractuelles, un client peut spécifier des exigences en matière de plan qualité. Il convient que ces exigences ne limitent pas le domaine d'application du plan qualité utilisé par l'organisme en charge du projet.

NOTE L'ISO 10005 donne des lignes directrices relatives aux plans qualité.

## 5 Responsabilité de la direction dans les projets

### 5.1 Engagement de la direction

L'engagement et l'implication active des directions de l'organisme à l'origine du projet et de l'organisme en charge du projet sont essentiels pour élaborer et tenir à jour un système de management de la qualité efficace et efficient pour le projet.

Il convient que les directions de l'organisme à l'origine du projet et de l'organisme en charge du projet créent une culture de la qualité, facteur important pour le succès du projet.

Il convient que les directions de l'organisme à l'origine du projet et de l'organisme en charge du projet fournissent des éléments d'entrée à ce processus stratégique (voir 5.2). Dans la mesure où l'organisme en charge du projet est susceptible d'être dissous à l'issue du projet, il convient que la direction de l'organisme à l'origine du projet assure que des actions d'amélioration continue sont mises en œuvre pour les projets en cours et futurs. Il convient que les directions de l'organisme à l'origine du projet et de l'organisme en charge du projet encouragent une culture dans laquelle les enseignements tirés conduisent à l'amélioration continue des projets en cours et futurs.

### 5.2 Processus stratégique

#### 5.2.1 Application des principes de management de la qualité par le processus stratégique

La planification de l'établissement, de la mise en œuvre et de l'entretien d'un système de management de la qualité fondé sur l'application des principes de management de la qualité est un processus stratégique. Il convient que cette planification soit réalisée par l'organisme en charge du projet.

Cette planification nécessite de porter attention à la qualité des processus comme à celle des produits/services pour atteindre les objectifs du projet.

Il convient que les lignes directrices générales données en 5.2.2 à 5.2.8 soient également appliquées aux processus décrits en 6.1, en 6.2, en 7.2 à 7.8 et dans l'Article 8, en complément des lignes directrices spécifiques données dans ces articles/paragraphes.

NOTE Voir l'Annexe A pour une vue d'ensemble des processus.

### 5.2.2 Orientation client

Les organismes dépendent de leurs clients; il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent à leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes (voir l'ISO 9000:2015, 2.3.1).

La satisfaction des exigences du client et des autres parties intéressées est nécessaire au succès du projet. Il convient que ces exigences soient parfaitement comprises pour assurer que tous les processus sont orientés sur ces exigences et peuvent les satisfaire.

Il convient que les objectifs du projet, qui peuvent comprendre les exigences relatives au produit/service, tiennent compte des besoins et des attentes du client et des autres parties intéressées. Les objectifs peuvent être affinés en cours de projet. Il convient que les objectifs du projet soient documentés dans le plan de management de projet (voir 7.2.2) et qu'ils décrivent ce qui doit être réalisé (qu'ils soient exprimés en termes de délais, de coût et de qualité du produit/service) et ce qui doit être mesuré.

Au moment de déterminer l'équilibre entre les délais, les coûts et la qualité du produit/service, il convient d'évaluer les éventuels impacts sur le produit ou service du projet en tenant compte des exigences du client et des autres parties intéressées.

Il convient d'établir des interfaces avec toutes les parties intéressées pour faciliter l'échange d'informations le cas échéant, tout au long du projet. Il convient de résoudre tout conflit entre parties intéressées.

En temps normal, les exigences du client seront privilégiées lorsque surgissent des conflits entre ses besoins et ceux des autres parties intéressées, en gardant à l'esprit que des exigences statutaires ou réglementaires peuvent avoir une influence.

Il convient d'obtenir le consentement du client et des autres parties intéressées lors du règlement des conflits. Il convient également de conserver sous forme d'informations documentées les accords des parties intéressées pertinentes. Il convient de porter attention aux modifications des exigences des parties intéressées pertinentes tout au long du projet, y compris aux exigences supplémentaires de nouvelles parties intéressées qui se joignent au projet après son début.

### 5.2.3 Leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme (voir l'ISO 9000:2015, 2.3.2).

Il convient de nommer un chef de projet dans les meilleurs délais. Le chef de projet est une personne qui a des responsabilités et une autorité définies pour diriger le projet et assurer que le système de management de la qualité du projet est établi, mis en œuvre et tenu à jour. Il convient que l'autorité déléguée au chef de projet soit proportionnelle aux responsabilités qui lui sont attribuées.

Il convient que les directions de l'organisme à l'origine du projet et de l'organisme en charge du projet assurent le leadership pour créer une culture de la qualité par les éléments suivants:

- a) l'élaboration de la politique qualité et l'identification des objectifs, y compris les objectifs qualité du projet;