

**Bibliothèque
et Archives
nationales**

Québec



Le présent fichier est une publication en ligne reçue en dépôt légal, convertie en format PDF et archivée par Bibliothèque et Archives nationales du Québec. L'information contenue dans le fichier peut donc être périmée et certains liens externes peuvent être inactifs.

Version visionnée sur le site Internet d'origine le 14 janvier 2009.

Section du dépôt légal

INTRODUCTION À LA GESTION DES CONTRATS ISO 9001 DE SERVICES PROFESSIONNELS EN INFORMATIQUE À L'INTENTION DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT CONTRACTUEL
ET GROUPE DE TRAVAIL ISO 9000 DU CRISP

13 mars 1996

TABLE DES MATIÈRES

1. [PRÉSENTATION DU DOCUMENT](#)
2. [LES NORMES ISO 9000](#)
3. [LES CHANGEMENTS POUR LES MINISTÈRES ET LES ORGANISMES](#)
4. [Dans le cadre des appels d'offres](#)
5. [Dans le cadre du mandat](#)
6. [CONCLUSION](#)

1. PRÉSENTATION DU DOCUMENT

Dans le cadre de l'entrée en vigueur de l'exigence de la norme ISO 9001 pour la qualification des fournisseurs de services professionnels en informatique, ce document a pour objectif d'informer les responsables de l'informatique sur les changements possibles dans la gestion des contrats des ministères et des organismes. Il est d'abord conçu en fonction des spécialités pour lesquelles la norme ISO 9001 est requise, c'est-à-dire la conception, la réalisation et l'entretien de systèmes, la gestion et la planification des technologies de l'information, la sécurité informatique et les conseils en matériel et logiciel. Il ne couvre donc pas la gestion des centres de traitement pour laquelle la norme ISO 9002 est exigée.

Enfin, le présent document ne prétend pas être complet. Il pourra, on l'espère, être enrichi par les suggestions qui découleront de l'expérience de chacun avec les fournisseurs certifiés ISO.

2. LES NORMES ISO 9000

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est un regroupement mondial d'organismes nationaux de normalisation où sont représentés plus de cent pays. L'objectif de l'organisation est d'élaborer des normes dans différents domaines. Entre autres, la série des normes ISO 9000 vise à définir les exigences en matière de système qualité qui peuvent être utilisées dans le cadre de l'assurance de la qualité de produits ou services. Le Conseil canadien des normes y représente le Canada. Ce dernier joue un rôle très actif au sein du comité technique responsable de l'élaboration et de la révision des normes ISO 9000, car un canadien préside le comité et la CSA (Association canadienne de normalisation) agit comme secrétaire pour le Conseil canadien des normes.

La série des normes ISO 9000 comporte trois normes: 9001, 9002 et 9003. La norme ISO 9001, exigée pour les appels d'offres du Gouvernement du Québec dans le domaine des services professionnels en informatique, couvre les activités de conception, développement, production, installation et prestations associées (service après vente) de produit ou de service. Elle couvre donc toutes les étapes de réalisation d'un produit ou service, y compris l'étape de conception qui est primordiale dans le domaine qui nous concerne. Les objectifs des normes ISO 9000 sont:

- de fixer des exigences et des critères pour la mise en place d'un système qualité chez un fournisseur de produit ou service, afin de permettre de qualifier ce fournisseur sur des bases reconnues mondialement;
- d'augmenter la confiance du client dans la conformité du produit ou du service d'un fournisseur, par la prévention des non-conformités à toutes les étapes du processus de réalisation.

Ve

Pour obtenir la certification, les fournisseurs doivent définir un système qualité se décrivant comme un ensemble de responsabilités et de procédures pour s'assurer qu'un produit ou un service est conforme aux exigences spécifiées. Ce système qualité fait l'objet d'une certification suite à une vérification annuelle par un auditeur externe reconnu par le Conseil canadien des normes. Le système doit couvrir vingt (20) éléments exigés par ISO 9001. Entre autres, les fournisseurs doivent:

- établir une politique qualité pour l'entreprise, l'implication de la direction en matière de qualité, des responsabilités claires pour les tâches ayant une incidence sur la qualité;
- maintenir des procédures écrites de leur système qualité; définir par écrit les exigences pour la qualité par l'établissement de plans qualité; conserver les enregistrements relatifs à la qualité;
- définir et appliquer des procédures d'actions correctives et préventives qui exigent de revoir régulièrement les non-conformités et les plaintes des clients, en vue de procéder à l'amélioration continue des pratiques et du système qualité.

3. LES CHANGEMENTS POUR LES MINISTÈRES ET LES ORGANISMES

L'avènement de la norme ISO 9001 dans le processus d'acquisition de services professionnels en informatique constitue une occasion d'amélioration des pratiques existantes, de la qualité des mandats et des relations avec les fournisseurs. Les fournisseurs certifiés appliquant des procédures d'assurance de la qualité sont plus à même de fournir un service correspondant aux exigences du mandat accordé. Les changements potentiels dans la gestion des mandats vont cependant varier selon les pratiques déjà en vigueur dans les ministères et les organismes. Dans certains cas, les ministères pourront se délester de certaines tâches qui doivent être effectuées par le fournisseur en vertu de la norme ISO.

Pour les fournisseurs, la capacité d'appliquer totalement ou en partie leur système qualité certifié ISO dépend du type de mandat qui leur est confié. Les mandats de type forfaitaire où le fournisseur a l'entière responsabilité des biens livrables à produire et des moyens à déployer permettront d'appliquer son système qualité. Par ailleurs, les mandats à responsabilité limitée ou à participation conjointe pourraient ne bénéficier que de certaines pratiques seulement.

Cette section vise à présenter les changements possibles amenés par ISO 9001, chacun étant à même d'évaluer les effets dans sa propre organisation.

4. Dans le cadre des appels d'offres

Des ajustements ont été apportés au document type d'appel d'offres afin d'aider les ministères et les organismes à tenir compte des exigences de la norme ISO 9001. Les objectifs de ces ajustements sont de définir le mieux possible la commande aux fournisseurs et de leur permettre de faire une proposition répondant le plus adéquatement aux exigences et aux besoins du mandat, dans des conditions réalistes et garantes de qualité, d'autant plus que les documents d'appel d'offres et la proposition retenue font partie du contrat entre les parties. Les ajustements vont dans le sens suivant:

- inclure l'obligation pour le fournisseur de détenir un certificat ISO 9001 couvrant la spécialité visée par le contrat ;
- préciser davantage le contexte du mandat et la description des travaux à réaliser en terme de biens livrables, de résultats attendus et d'exigences; fournir tous les éléments requis pour permettre aux fournisseurs d'établir les limites et l'envergure du mandat;
- préciser la contribution du ministère ou de l'organisme en terme de ressources, d'outils et d'environnement de travail;
- s'assurer que la structure interne de projet réponde à la dynamique de réalisation du contrat et que les employés affectés au projet ont l'expertise adéquate, sont suffisamment représentatifs des usagers et ont le pouvoir décisionnel correspondant à leur rôle dans le projet;
- préciser davantage les modalités de gestion imposées par le ministère ou l'organisme en terme de rapports et de rencontres de suivi exigés; entre autres, préciser clairement le processus et les responsables de l'assurance de la qualité, de la gestion du mandat et de l'approbation des biens livrables et des changements pour le ministère ou l'organisme;
- permettre au fournisseur de présenter et de faire valoir les éléments de son approche de réalisation, de son système qualité et de son plan qualité s'appliquant au mandat; lorsque des exigences ou des contraintes sont posées, s'en tenir à des choses essentielles;
- ne pas évaluer les fournisseurs sur le critère « assurance-qualité » dans les cas où ISO 9001 est exigé; dans les autres cas (c'est-à-dire les contrats d'un montant estimé

inférieur à 100 000 \$ ou 200 000 \$), utiliser ce critère en accordant la note maximale de 5 points aux fournisseurs certifiés.

Le fournisseur est tenu, en vertu de la norme, d'utiliser un processus et une méthodologie rigoureux convenant au mandat. Le ministère ou l'organisme peut donc laisser le fournisseur utiliser ses propres méthodes et outils. Mais il peut également exiger que certaines méthodologies, normes et outils soient utilisés pour la réalisation du mandat, en autant qu'il le spécifie dans les documents d'appel d'offres. Ces exigences deviennent alors des « données d'entrée de la conception » selon ISO 9001.

Par ailleurs, les règles de la compétition demeurent entre les fournisseurs certifiés. Les lois du marché continueront donc d'influencer le prix des propositions.

Enfin, avant de soumettre une proposition et avant de signer le contrat, le fournisseur est tenu de faire une revue du contrat (ISO 4.3.2). Le ministère pourra être appelé à préciser certains éléments de son document d'appel d'offres avant de recevoir les propositions des fournisseurs potentiels. Une fois le fournisseur sélectionné, les parties doivent s'assurer d'une compréhension commune des différents aspects du mandat. Les différences ou les imprécisions entre la proposition du fournisseur et les documents d'appel d'offres doivent avoir été discutées et réglées au moment de la signature du contrat. Normalement déjà identifiées dans les documents d'appel d'offres et dans la proposition, des personnes ayant une délégation de pouvoir suffisante pour régler les aspects contractuels ainsi que les avenants subséquents doivent agir au nom des deux parties.

5. Dans le cadre du mandat

Dans le cadre de la réalisation du mandat, le fournisseur voudra appliquer toutes les modalités de son système qualité établi selon la norme ISO 9001. Quoique les fournisseurs puissent définir des moyens et mécanismes qui leur sont propres pour répondre aux différents éléments prescrits par la norme, cette section présente les principales caractéristiques essentielles au système qualité d'un fournisseur certifié ISO qui sont les plus apparentes pour le client:

- Modalités de réalisation du mandat (ISO 4.4)

Les parties devront convenir et approuver le plan de travail, le budget, les résultats ou biens livrables attendus, les responsabilités conjointes, les modalités d'approbation, de décision et de résolution de problèmes et tout autre élément jugé utile. D'autres documents plus précis que les documents d'appel d'offres et la proposition devront être élaborés en début de mandat et approuvés par les deux parties. Une telle pratique est déjà en vigueur dans plusieurs organisations gouvernementales sous le nom de manuel d'organisation de projet.

- Gestion du changement (ISO 4.4.9)

La norme ISO 9001 exigeant que les changements et toutes modifications à la conception soient identifiés, consignés, revus et approuvés avant d'être mis en oeuvre, un mécanisme de gestion de demandes de changement devra être convenu en début de mandat et appliqué par les parties en cours de mandat.

- Approbation des résultats et biens livrables (ISO 4.4.8)

La validation et l'approbation des biens livrables par le client sont nécessaires pour le fournisseur. Des mécanismes et formulaires d'approbation devront être utilisés dans le cadre du mandat et le ministère ou l'organisme devra approuver formellement les biens livrables.

- Vérification de la conception, contrôle et essais (ISO 4.2.3, 4.4.7, 4.10, 4.13)

Le fournisseur doit définir un plan qualité pour le mandat (moyens mis en oeuvre pour assurer la qualité), effectuer la vérification de la conception et effectuer des contrôles et des essais lors de la réalisation. Concrètement, le fournisseur doit donc vérifier les biens livrables avant de les déposer (avoir ses propres mécanismes d'assurance de la qualité) et réaliser des essais du système informatique avant de le livrer. Cela n'empêche pas les ministères et les organismes d'effectuer leur propre vérification avant approbation finale, mais ils pourraient tirer profit des essais déjà effectués par le fournisseur en effectuant uniquement le niveau d'essais requis par des essais d'acceptation.

- Identification des biens livrables (ISO 4.8)

Selon ISO, le fournisseur devant maintenir « l'identification et la traçabilité du produit », concrètement un registre des biens livrables et un plan de gestion de configuration devraient être utilisés pour définir les règles d'identification des biens livrables ou des composantes du système informatique et pour en suivre l'évolution en cours de projet. Si le ministère ou l'organisme dispose déjà de normes ou règles en ce sens, il devrait le préciser pour qu'elles soient utilisées par le fournisseur. L'ampleur des moyens mis en oeuvre tiennent compte du nombre de biens livrables en cause.

- Suivi du mandat et règlement des points en suspens (ISO 4.4.6)

Le fournisseur doit appliquer des mécanismes de revue de la conception, de suivi du mandat (rapports et réunions) et de règlement des points en suspens, afin d'assurer le bon fonctionnement du mandat et la livraison des biens livrables. Le ministère ou l'organisme sera appelé à participer à ces activités et déléguera les personnes pouvant prendre les décisions nécessaires afin d'assurer le règlement des problèmes faisant obstacle au bon déroulement du mandat.

- Responsabilité des sous-contractants (ISO 4.6)

Lorsque le fournisseur fait appel à des sous-contractants dans le cadre d'un mandat, il est responsable de la qualité des travaux de ceux-ci. De même, dans les mandats d'intégration, il est responsable de s'assurer que les produits achetés au nom du client sont conformes aux exigences spécifiées. Normalement, le ministère ne devrait pas exiger que les sous-contractants soient certifiés ISO.

- Personnel du fournisseur affecté au mandat (ISO 4.18)

Tel qu'exigé par ISO 9001, le fournisseur doit établir des procédures permettant d'assurer l'affectation de personnes qualifiées pour la réalisation des tâches liées au mandat et de leur fournir, au besoin, la formation appropriée. Cet élément signifie que le fournisseur assume la responsabilité de la qualification de son personnel et en assurera au besoin le remplacement, selon des modalités acceptables pour le client et sans impact pour celui-ci.

Cette exigence de la norme devrait être considérée comme une capacité de relève des fournisseurs et diminuer le besoin d'en faire la démonstration dans le cadre de l'appel d'offres.

Si le ministère décide néanmoins d'utiliser le critère « capacité de relève », il devrait se concentrer sur les ressources stratégiques.

- Données d'entrée fournies par le client (ISO 4.4.4 et 4.7)

Le ministère ou l'organisme demeure responsable de fournir les ressources, les outils et l'environnement de travail précisés dans l'appel d'offres ou dans les ententes avec le fournisseur.

Finalement, il est bon de mentionner que le fournisseur certifié doit tenir une procédure de traitement des réclamations et des plaintes des clients. Le ministère ou l'organisme peut donc acheminer une telle réclamation au responsable du fournisseur qui devra y donner suite.

6. CONCLUSION

La certification des fournisseurs en fonction de la norme ISO 9001 devrait se révéler avantageuse pour les ministères et les organismes. L'obligation pour les fournisseurs de définir, d'appliquer, de documenter et de faire vérifier par un auditeur externe des procédures d'assurance de la qualité ne peut que contribuer à augmenter la qualité des mandats et des biens livrables, ainsi que la confiance des clients. Les changements ressentis dans chaque ministère ou organisme vont dépendre des pratiques en vigueur. Dans le domaine des services professionnels en informatique, les mandats étant principalement réalisés dans les locaux du ministère ou de l'organisme, sa collaboration est essentielle pour permettre au fournisseur de respecter et d'appliquer son système qualité certifié ISO, au bénéfice de son client.