

---

---

**Management de projets, programmes  
et portefeuilles — Recommandations  
sur le management de portefeuilles**

*Project, programme and portfolio management — Guidance on  
portfolio management*

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

ISO 21504:2015

[https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/e3d36910-471d-4211-  
bd19-8aa519406a02/iso-21504-2015](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/e3d36910-471d-4211-bd19-8aa519406a02/iso-21504-2015)



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

ISO 21504:2015

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/e3d36910-471d-4211-bd19-8aa519406a02/iso-21504-2015>



**DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT**

© ISO 2015, Publié en Suisse

Droits de reproduction réservés. Sauf indication contraire, 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, l'affichage sur l'internet ou sur un Intranet, sans autorisation écrite préalable. Les demandes d'autorisation peuvent être adressées à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office  
Ch. de Blandonnet 8 • CP 401  
CH-1214 Vernier, Geneva, Switzerland  
Tel. +41 22 749 01 11  
Fax +41 22 749 09 47  
copyright@iso.org  
www.iso.org

## Sommaire

Page

|   |          |
|---|----------|
| Avant-propos.....   | v        |
| Introduction.....   | vi       |
| <b>1</b> <b>Domaine d'application</b> .....   | <b>1</b> |
| <b>2</b> <b>Termes et définitions</b> .....   | <b>1</b> |
| <b>3</b> <b>Principes du management de portefeuille</b> .....                                     | <b>1</b> |
| 3.1    Contexte et besoins en matière de management de portefeuille.....                          | 1        |
| 3.2    Aperçu général du management de portefeuille.....  | 2        |
| 3.2.1    Management de portefeuille.....  | 2        |
| 3.2.2    Structure d'un portefeuille.....   | 3        |
| 3.2.3    Capacités et contraintes.....  | 3        |
| 3.2.4    Opportunités et risques.....   | 4        |
| 3.3    Rôles et responsabilités.....  | 4        |
| 3.3.1    Principes généraux.....  | 4        |
| 3.3.2    Définition des délégations de décision concernant le contenu du portefeuille.....        | 4        |
| 3.4    Implication et management des parties prenantes.....                                       | 4        |
| <b>4</b> <b>Conditions préalables au management de portefeuille</b> .....                         | <b>5</b> |
| 4.1    Aperçu général.....  | 5        |
| 4.2    Justification d'un management de portefeuille.....   | 5        |
| 4.3    Cadre de management d'un portefeuille.....   | 5        |
| 4.4    Types de composants de portefeuille.....   | 5        |
| 4.5    Critères permettant de sélectionner et hiérarchiser les composants d'un portefeuille.....  | 5        |
| 4.6    Alignement avec les processus et systèmes de l'organisme.....                              | 6        |
| 4.7    Visibilité du portefeuille.....  | 6        |
| 4.8    Structure pour rendre compte de la performance du portefeuille.....                        | 6        |
| 4.9    Amélioration du management de portefeuille.....  | 7        |
| 4.10    Gouvernance de portefeuille.....  | 7        |
| <b>5</b> <b>Management de portefeuille</b> .....  | <b>7</b> |
| 5.1    Aperçu général.....  | 7        |
| 5.2    Définition du portefeuille.....  | 7        |
| 5.3    Identification des composants potentiels du portefeuille.....                              | 7        |
| 5.4    Définition du plan de portefeuille.....  | 8        |
| 5.5    Évaluation et sélection des composants du portefeuille.....                                | 8        |
| 5.5.1    Aperçu général.....  | 8        |
| 5.5.2    Évaluation de l'état actuel.....   | 8        |
| 5.5.3    Sélection des composants du portefeuille.....  | 8        |
| 5.6    Validation de l'alignement du portefeuille avec les objectifs stratégiques.....            | 9        |
| 5.6.1    Aperçu général.....  | 9        |
| 5.6.2    Alignement avec les objectifs stratégiques.....  | 9        |
| 5.6.3    Maintien de l'alignement avec la tolérance au risque et les capacités en ressources..... | 9        |
| 5.6.4    Documentation et évaluation des résultats des actions d'alignement.....                  | 10       |
| 5.7    Évaluation et compte rendu de la performance du portefeuille.....                          | 10       |
| 5.7.1    Aperçu général.....  | 10       |
| 5.7.2    Établissement d'un référentiel de mesure de la performance du portefeuille.....          | 10       |
| 5.7.3    Gestion de la performance du portefeuille.....   | 10       |
| 5.7.4    Compte rendu de la performance du portefeuille.....                                      | 11       |
| 5.7.5    Management de l'intégration des bénéfiques.....  | 11       |
| 5.8    Équilibrage et optimisation du portefeuille.....   | 11       |
| 5.8.1    Aperçu général.....  | 11       |
| 5.8.2    Optimisation des composants du portefeuille.....   | 12       |
| 5.8.3    Tenue à jour du portefeuille.....  | 12       |
| 5.8.4    Optimisation des ressources.....   | 12       |

|                 |   |           |
|-----------------|---|-----------|
| 5.8.5           | Management des risques du portefeuille.....           | 13        |
| 5.8.6           | Contrôle des évolutions du portefeuille.....          | 13        |
| <b>Annexe A</b> | <b>(informative) Gouvernance de portefeuille.....</b> | <b>14</b> |

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

ISO 21504:2015

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/e3d36910-471d-4211-bd19-8aa519406a02/iso-21504-2015>

## 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 appelée 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 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'OMC concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir le lien suivant: [Avant-propos — Informations supplémentaires](#).

Le comité chargé de l'élaboration du présent document est le comité technique ISO/TC 258, *Management de projets, programmes et portefeuilles*.

## Introduction

La présente Norme internationale fournit des recommandations concernant les principes de management de portefeuille de projets et programmes. En général, le management d'un portefeuille de projets et programmes vient à l'appui des stratégies de l'organisme dans le but d'apporter de la valeur à l'organisme.

La présente Norme internationale est destinée à être utilisée par:

- a) des dirigeants et des cadres supérieurs responsables de l'établissement et la mise en œuvre de la stratégie et de la planification des activités de l'organisme;
- b) des décideurs responsables du choix, de l'autorisation et de la gouvernance des projets, programmes et portefeuilles;
- c) des équipes et des individus responsables de la mise en œuvre et du management des portefeuilles de projets et programmes;
- d) des responsables de projets et de programmes et autres parties prenantes.

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

[ISO 21504:2015](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/e3d36910-471d-4211-bd19-8aa519406a02/iso-21504-2015)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/e3d36910-471d-4211-bd19-8aa519406a02/iso-21504-2015>

# Management de projets, programmes et portefeuilles — Recommandations sur le management de portefeuilles

## 1 Domaine d'application

La présente Norme internationale fournit des recommandations concernant les principes de management de portefeuille de projets et programmes. La présente Norme internationale s'adresse à tous les types d'organismes, qu'ils soient publics ou privés, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité.

Les recommandations fournies dans la présente Norme internationale sont destinées à être adaptées à l'environnement spécifique de chaque portefeuille de projets et programmes.

La présente Norme internationale ne fournit pas de recommandations concernant le management de projet, le management de programme ou le management général d'un portefeuille d'activités (par exemple management d'un portefeuille financier).

## 2 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions suivants s'appliquent. Pour faciliter la lecture, le terme «portefeuille» est utilisé dans le présent document avec le sens de «portefeuille de projets et programmes».

### 2.1 portefeuille

ensemble de composants de portefeuille regroupés pour faciliter leur management afin d'atteindre, complètement ou en partie, les objectifs stratégiques d'un organisme

### 2.2

#### composant de portefeuille

projet, programme, portefeuille ou autres travaux connexes

### 2.3

#### gestionnaire de portefeuille

personne ou organisme responsable du management d'un portefeuille, et qui peut être assisté(e) par une équipe de management de portefeuille

### 2.4

#### alignement stratégique

résultat du choix et de l'adaptation des composants d'un portefeuille pour contribuer à réaliser les objectifs stratégiques d'un organisme

## 3 Principes du management de portefeuille

### 3.1 Contexte et besoins en matière de management de portefeuille

Les objectifs stratégiques d'un organisme, ainsi que la prise en compte d'autres considérations telles que le marché ou des éléments financiers, guident la décision de mettre en œuvre un management de portefeuille. Lors de la prise de décision concernant l'adoption du management de portefeuille, le contexte de chaque organisme dépendra de considérations telles que:

- a) une évaluation des conséquences de l'introduction du management de portefeuille dans l'organisme, y compris la capacité de l'organisme à s'adapter aux changements en termes de structure, responsabilités et culture;

- b) une appréciation des risques et opportunités associés à la mise en œuvre d'un management de portefeuille.

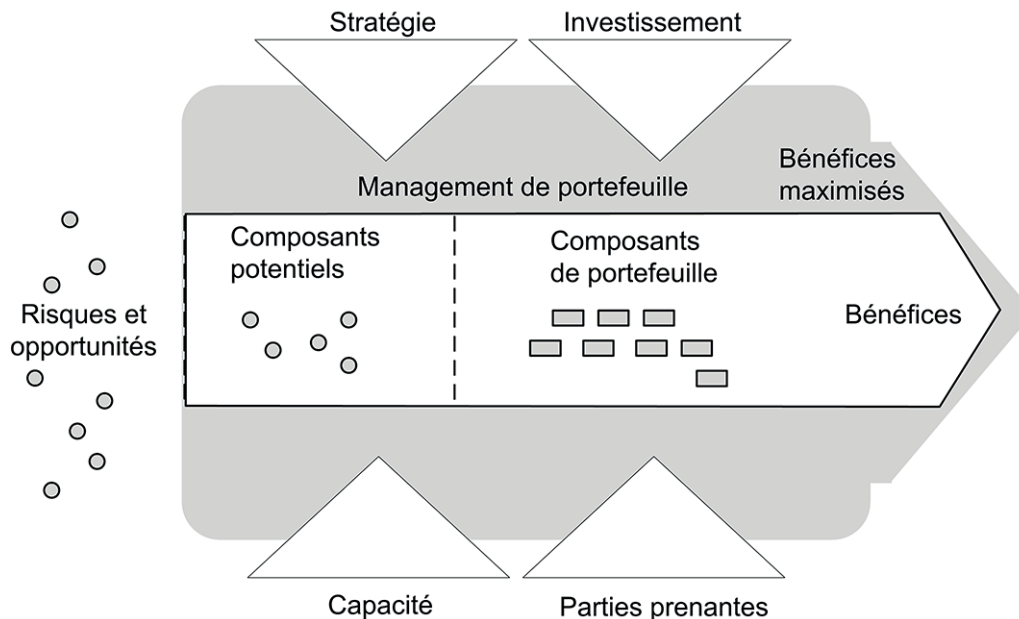


Figure 1 — Représentation du management de portefeuille dans son contexte

Comme illustré à la Figure 1, le management de portefeuille répond à la nécessité d'une approche cohérente et conforme à la stratégie de l'organisme pour gérer des projets, des programmes, des portefeuilles et d'autres travaux connexes, dans un environnement présentant une complexité et une incertitude variables, afin :

- 1) de permettre aux investissements dans les composants du portefeuille d'être en phase avec la stratégie de l'organisme;
- 2) d'optimiser la capacité de l'organisme à mener à bien ses projets et programmes;
- 3) de maximiser les retours sur investissement;
- 4) d'identifier et de gérer les attentes des parties prenantes;
- 5) d'assurer la visibilité sur les activités et l'état d'avancement des composants du portefeuille.

Il convient d'appliquer les principes énoncés quel que soit l'environnement de l'organisme. De plus, pour que le management de portefeuille permette de maximiser les bénéfices en phase avec la stratégie de l'organisme, il convient que les conditions préalables décrites soient réunies pour faciliter le management de portefeuille.

## 3.2 Aperçu général du management de portefeuille

### 3.2.1 Management de portefeuille

Il convient que le management de portefeuille comprenne un ensemble de méthodes et de processus organisationnels corrélés permettant à un organisme d'allouer les ressources nécessaires à la mise en œuvre de ses objectifs stratégiques.

Le management de portefeuille met en cohérence les composants du portefeuille avec les objectifs stratégiques de l'organisme, les priorités des parties prenantes et les valeurs telles que les pratiques axées sur le développement durable et les principes éthiques. Comme indiqué dans la Figure 2, le management de portefeuille peut également être décrit comme un processus décisionnel continu,



par lequel une liste de composants de portefeuille d'un organisme fait l'objet d'une revue périodique concernant son alignement avec la stratégie de l'organisme. Dans cette approche, de nouvelles opportunités ou de nouveaux risques sont évalués, sélectionnés, hiérarchisés et validés. Des composants du portefeuille peuvent être modifiés, accélérés, différés ou arrêtés.

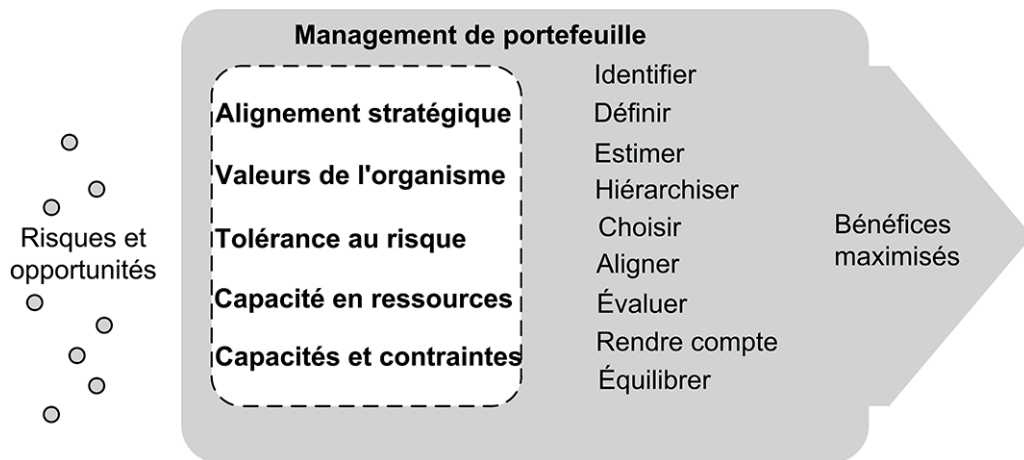


Figure 2 — Représentation du management de portefeuille

### 3.2.2 Structure d'un portefeuille

Un portefeuille peut être organisé comme une hiérarchie dans laquelle les composants de portefeuille de niveau supérieur sont constitués de plusieurs composants de portefeuille de niveau inférieur, comme illustré à la Figure 3. Il existe d'autres relations, non illustrées à la Figure 3, concernant par exemple les ressources, la technologie et la communication. La structure du portefeuille représente un « instantané » des composants de portefeuille et reflète les objectifs stratégiques de l'organisme sur lesquels elle est alignée.

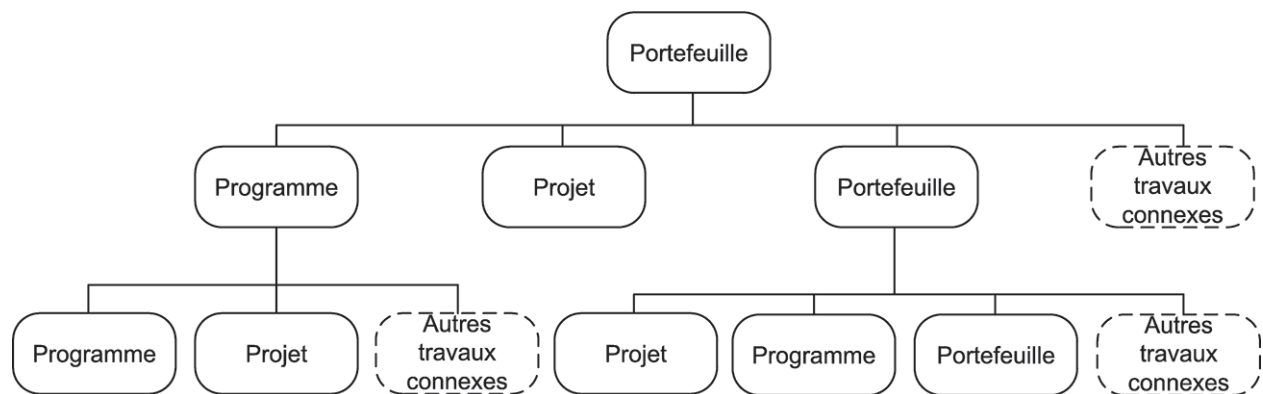


Figure 3 — Exemple de structure de portefeuille

La structure interne du portefeuille peut comprendre au moins deux composants de portefeuille.

### 3.2.3 Capacités et contraintes

La capacité d'un portefeuille est l'aptitude de l'organisme à allouer des ressources pour atteindre des objectifs stratégiques.

Il convient que les décideurs déterminent si les travaux au sein du portefeuille peuvent être réalisés. Il convient qu'un organisme fournisse et maintienne les capacités dont il a besoin pour faire fonctionner l'organisme dans son état actuel et pour mettre en œuvre les changements nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques.

Une contrainte de portefeuille peut empêcher le portefeuille d'atteindre les objectifs stratégiques envisagés ou nécessiter une modification de l'objectif stratégique ou une révision de sa priorité. Les contraintes peuvent provenir de sources internes ou externes. Il convient que l'organisme ait un contrôle direct sur les contraintes internes; toutefois, il est admis qu'il soit uniquement en mesure d'influencer, de se conformer ou de répondre aux contraintes externes. Les contraintes peuvent inclure des facteurs tels que la gouvernance, les ressources, la responsabilité sociétale, la culture, la tolérance au risque, le développement durable et les exigences légales ou réglementaires.

### 3.2.4 Opportunités et risques

Des opportunités et des risques peuvent émaner de la stratégie, de demandes des clients, de l'évolution des offres ou d'améliorations internes. Dans certains cas, l'identification des opportunités et des risques peut faire partie du management de portefeuille. La réponse aux opportunités ou risques peut générer un ou plusieurs nouveaux composants d'un portefeuille, ou peut modifier un ou plusieurs composants existants d'un portefeuille.

Il convient que l'organisme définisse les frontières entre stratégie et management de portefeuille afin de clarifier la manière dont ils s'influencent mutuellement. Il convient que les objectifs stratégiques déterminent les opportunités et les risques qu'il y a lieu de considérer comme prioritaires et validés. Les opportunités ou risques peuvent redéfinir la stratégie.

## 3.3 Rôles et responsabilités

### 3.3.1 Principes généraux

Il convient que tous les décideurs reçoivent des propriétaires ou de l'entité juridique contrôlant l'organisme la délégation d'autorité et de responsabilité pour agir. Il convient d'accorder une telle autorité pour des actions et décisions spécifiques et que cette autorité soit limitée au portefeuille et à ses composants. Il convient que d'autres rôles et responsabilités soient définis avec les limites de toute autorité attribuée. Le management de portefeuille exige des individus compétents mettant en application leurs connaissances et leur expérience. Il convient que les dirigeants et les cadres supérieurs fassent preuve de responsabilité et d'engagement dans le management de portefeuille.

### 3.3.2 Définition des délégations de décision concernant le contenu du portefeuille

Il convient que les rôles, autorités et responsabilités soient attribués pour assurer une prise de décision cohérente au sein de l'organisme afin de favoriser l'efficacité du management de portefeuille. Il convient que les délégations de décision soient définies pour:

- a) les dirigeants et les cadres supérieurs responsables de l'établissement et de l'évaluation de la stratégie et de la planification des activités de l'organisme;
- b) les décideurs qui autorisent les modifications apportées à un portefeuille;
- c) les responsables qui mènent les activités quotidiennes du portefeuille, dans les limites convenues;
- d) les parties prenantes qui sont en soutien de la prise de décision.

## 3.4 Implication et management des parties prenantes

Il convient de s'occuper de l'implication et du management des parties prenantes. Les parties prenantes peuvent inclure celles impliquées dans la planification stratégique et la planification des activités opérationnelles, le management de projets et programmes ou les bureaux de management de projets ou programmes. Il convient d'identifier les autres parties prenantes par le biais d'un processus convenu d'identification et d'analyse des parties prenantes.

## 4 Conditions préalables au management de portefeuille

### 4.1 Aperçu général

Le présent paragraphe traite des conditions préalables qu'il convient, pour un organisme, de satisfaire pour établir et maintenir le management d'un portefeuille. Il convient que la prise en compte de ces conditions préalables implique:

- a) la prise en compte des bénéfices positifs et négatifs pour l'organisme;
- b) l'évaluation de l'impact positif ou négatif sur l'organisme, au niveau interne et externe;
- c) l'établissement et la préparation en vue de la mise en œuvre de ce management.

### 4.2 Justification d'un management de portefeuille

Le management de portefeuille nécessite un investissement en ressources. Il convient que cet investissement soit justifié. Il convient que cette justification traite des besoins, des bénéfices et du montant de l'investissement, ainsi que de l'alignement avec un ou plusieurs objectifs stratégiques. Le degré de formalisme pour la présentation de cette justification peut varier d'un organisme à l'autre.

### 4.3 Cadre de management d'un portefeuille

Le cadre de management d'un portefeuille pourrait définir les moyens par lesquels l'organisme déterminerait et déciderait des composants qu'il y a lieu de considérer comme prioritaires, d'inclure ou de retirer du portefeuille. Il convient que le cadre définisse également la façon dont les ressources seront affectées à ces composants.

### 4.4 Types de composants de portefeuille

Il convient que l'organisme détermine les types de travaux qui seront inclus ou exclus en tant que composants de portefeuille, ainsi que les critères qu'il y a lieu d'utiliser pour les identifier. Il convient que ceux-ci incluent:

- a) les types de projets;
- b) les types de programmes;
- c) d'autres portefeuilles;
- d) d'autres travaux connexes.

### 4.5 Critères permettant de sélectionner et hiérarchiser les composants d'un portefeuille

Il convient de définir et de rendre vérifiables les critères permettant de sélectionner et hiérarchiser les composants d'un portefeuille. Il convient que ces critères reflètent les objectifs définis pour ce portefeuille, qu'il y a lieu d'aligner avec la stratégie de l'organisme. Il convient également que les critères reflètent les valeurs, les principes, les autres politiques organisationnelles et les bénéfices visés.

Il convient que la définition et la documentation de ces critères reflètent que:

- a) les composants de portefeuille choisis aident l'organisme à mettre en œuvre ses objectifs stratégiques et à réaliser des bénéfices spécifiques;
- b) une méthode est disponible pour évaluer dans quelle mesure le portefeuille est conforme à l'exposition au risque tolérée;
- c) l'équilibre du portefeuille est maintenu;