

---

---

**Management de projets, programmes  
et portefeuilles — Recommandations  
sur la gouvernance**

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

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

[ISO 21505:2017](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/11ed4e62-c45b-4fe5-bbe4-2e1f437dfb22/iso-21505-2017)

[https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/11ed4e62-c45b-4fe5-bbe4-  
2e1f437dfb22/iso-21505-2017](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/11ed4e62-c45b-4fe5-bbe4-2e1f437dfb22/iso-21505-2017)



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

ISO 21505:2017

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/11ed4e62-c45b-4fe5-bbe4-2e1f437dfb22/iso-21505-2017>



**DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT**

© ISO 2017, 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

<b>Avant-propos</b> .....	<b>v</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>vi</b>
<b>1 Domaine d'application</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Références normatives</b> .....	<b>1</b>
<b>3 Termes et définitions</b> .....	<b>1</b>
<b>4 Contexte</b> .....	<b>2</b>
4.1 Gouvernance d'un organisme.....	2
4.2 Instances dirigeantes.....	3
4.3 Différences entre gouvernance et management.....	4
<b>5 Gouvernance des projets, programmes et portefeuilles</b> .....	<b>4</b>
5.1 Généralités.....	4
5.2 Valeurs.....	4
5.3 Principes.....	5
5.4 Lignes directrices relatives à la gouvernance des projets, programmes et portefeuilles.....	5
5.4.1 Généralités.....	5
5.4.2 Lignes directrices.....	5
5.4.3 Performance des projets, programmes et portefeuilles.....	6
5.4.4 Durabilité et éthique.....	6
5.4.5 Parties prenantes.....	6
5.4.6 Politiques de management.....	6
5.5 Cadre.....	7
5.5.1 Généralités.....	7
5.5.2 Interfaces de gouvernance.....	8
5.5.3 Mise en œuvre et tenue à jour du cadre de gouvernance.....	9
<b>6 Gouvernance des projets</b> .....	<b>9</b>
6.1 Généralités.....	9
6.2 Instance dirigeante du projet.....	9
6.3 Lignes directrices relatives à la gouvernance des projets.....	10
6.3.1 Généralités.....	10
6.3.2 Politique de management de projet.....	10
6.3.3 Risques.....	11
6.3.4 Portes de décision d'un projet.....	11
6.3.5 Parties prenantes.....	11
6.3.6 Audit, revue et assurance du projet.....	11
6.3.7 Exigences de durabilité et exigences légales.....	11
6.3.8 Compte rendu.....	11
6.3.9 Cadre.....	11
<b>7 Gouvernance des programmes</b> .....	<b>12</b>
7.1 Généralités.....	12
7.2 Instance dirigeante du programme.....	12
7.3 Lignes directrices relatives à la gouvernance des programmes.....	13
7.3.1 Généralités.....	13
7.3.2 Politique de management des programmes.....	14
7.3.3 Risques.....	14
7.3.4 Portes de décision d'un programme.....	14
7.3.5 Parties prenantes.....	14
7.3.6 Audit, revue ou assurance du programme.....	14
7.3.7 Exigences de durabilité et exigences légales.....	14
7.3.8 Compte rendu.....	14
7.3.9 Cadre.....	15
<b>8 Gouvernance des portefeuilles</b> .....	<b>15</b>

8.1	Généralités.....	15
8.2	Instance dirigeante de portefeuille.....	16
8.3	Lignes directrices relatives à la gouvernance des portefeuilles.....	16
	8.3.1 Généralités.....	16
	8.3.2 Politique de management de portefeuilles.....	17
	8.3.3 Risques.....	17
	8.3.4 Parties prenantes.....	17
	8.3.5 Audit ou revue du portefeuille.....	17
	8.3.6 Exigences de durabilité et exigences légales.....	17
	8.3.7 Compte rendu.....	17
8.4	Cadre.....	17
<b>Annexe A (informative) Mise en œuvre, amélioration continue et maintien du cadre de gouvernance.....</b>		<b>19</b>
<b>Bibliographie.....</b>		<b>21</b>

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

[ISO 21505:2017](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/11ed4e62-c45b-4fe5-bbe4-2e1f437dfb22/iso-21505-2017)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/11ed4e62-c45b-4fe5-bbe4-2e1f437dfb22/iso-21505-2017>

## 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 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/iso/fr/foreword.html](http://www.iso.org/iso/fr/foreword.html).

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

## Introduction

Le présent document décrit le contexte et les lignes directrices relatifs à la gouvernance des projets, programmes et portefeuilles.

La gouvernance de projets, programmes et portefeuilles comprend, sans toutefois s'y limiter, les domaines de gouvernance qui sont liés aux projets, programmes et portefeuilles. Les organismes peuvent utiliser le présent document pour la gouvernance de chacun ou de l'ensemble de leurs projets, programmes, ou portefeuilles.

Le présent document est destiné à être utilisé par tout organisme et tout groupe d'organismes pour des projets, programmes ou portefeuilles, quelles que soient leur taille et leur complexité, mais pourrait nécessiter d'être adapté aux besoins propres à l'organisme. Le présent document est également destiné à fournir des recommandations aux instances dirigeantes ainsi qu'aux membres de la direction et de l'encadrement susceptibles d'assumer des responsabilités en matière de gouvernance au sein de leur organisme.

Le présent document concerne la gouvernance des projets, la gouvernance des programmes et la gouvernance des portefeuilles, termes qui sont interchangeables avec les termes gouvernance de projet, gouvernance de programme et gouvernance de portefeuille. Toutefois, la gouvernance d'un projet ou d'un programme unique peut être différente de la gouvernance de plusieurs projets ou programmes.

L'application des lignes directrices pour la gouvernance des projets, programmes et portefeuilles qui sont identifiées dans le présent document peut contribuer à:

- une plus grande responsabilisation et transparence;
- une amélioration de l'engagement avec les parties prenantes;
- une réduction des risques pour l'organisme; [ISO 21505:2017](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/11ed4ef2-c45b-4fe5-bbe4-2e1f437d1b22/iso-21505-2017)
- une plus grande probabilité d'obtenir des résultats et bénéfices durables ainsi que davantage d'opportunités;
- une meilleure communication;
- une plus grande clarté en ce qui concerne les valeurs, l'éthique et les principes directeurs.

# Management de projets, programmes et portefeuilles — Recommandations sur la gouvernance

## 1 Domaine d'application

Le présent document décrit le contexte dans lequel est menée la gouvernance des projets, programmes et portefeuilles et fournit des recommandations pour la gouvernance de projets, programmes et portefeuilles. Le présent document peut également être utilisé à des fins d'évaluation, d'assurance ou de vérification de la fonction de gouvernance des projets, programmes ou portefeuilles.

NOTE Le terme «portefeuille» est utilisé tout au long du présent document pour désigner un «portefeuille de projets ou de programmes» et le terme «programme» est utilisé pour désigner un «programme de projets interdépendants et autres activités associées».

Le présent document s'adresse aux instances dirigeantes ainsi qu'à la direction et l'encadrement qui influent, ont un impact ou prennent des décisions concernant la gouvernance des projets, programmes et portefeuilles. Il est également destiné à fournir des recommandations à ceux qui dirigent des portefeuilles, des programmes et des projets, tels que les commanditaires, les comités de pilotage, les responsables de portefeuille et le bureau de management de projets.

Il peut également être utilisé par les responsables de projet, les responsables de programme et les gestionnaires de portefeuille ainsi que les parties prenantes impliquées dans le développement et la mise en œuvre de projets, programmes et portefeuilles. Les autres publics pouvant être intéressés par ce sujet comprennent ceux qui conseillent, informent, assistent ou travaillent dans le cadre de projets, programmes et portefeuilles.

ISO 21505:2017

[https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/11ed4e62-c45b-4fe5-bbe4-](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/11ed4e62-c45b-4fe5-bbe4-2e1f437dfb22/iso-21505-2017)

[2e1f437dfb22/iso-21505-2017](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/11ed4e62-c45b-4fe5-bbe4-2e1f437dfb22/iso-21505-2017)

## 2 Références normatives

Le présent document ne contient aucune référence normative.

## 3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions 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 <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <http://www.electropedia.org/>

### 3.1

#### **gouvernance**

principes, politiques et cadre permettant à un organisme d'être dirigé et contrôlé

### 3.2

#### **partie prenante**

personne, groupe ou organisme qui est intéressé ou qui peut avoir une incidence, peut être affecté ou se percevoir comme étant affecté par un aspect d'un projet, programme, portefeuille ou de la gouvernance de l'organisme

### 3.3

#### **risque**

événement incertain ou série d'événements incertains ayant un impact positif ou négatif

**3.4**

**bénéfice**

avantage, valeur ou autre effet positif créés

**3.5**

**instance dirigeante**

personne, groupe ou entité assumant la responsabilité de la gouvernance d'un organisme, d'organismes ou d'une partie d'un organisme

**4 Contexte**

**4.1 Gouvernance d'un organisme**

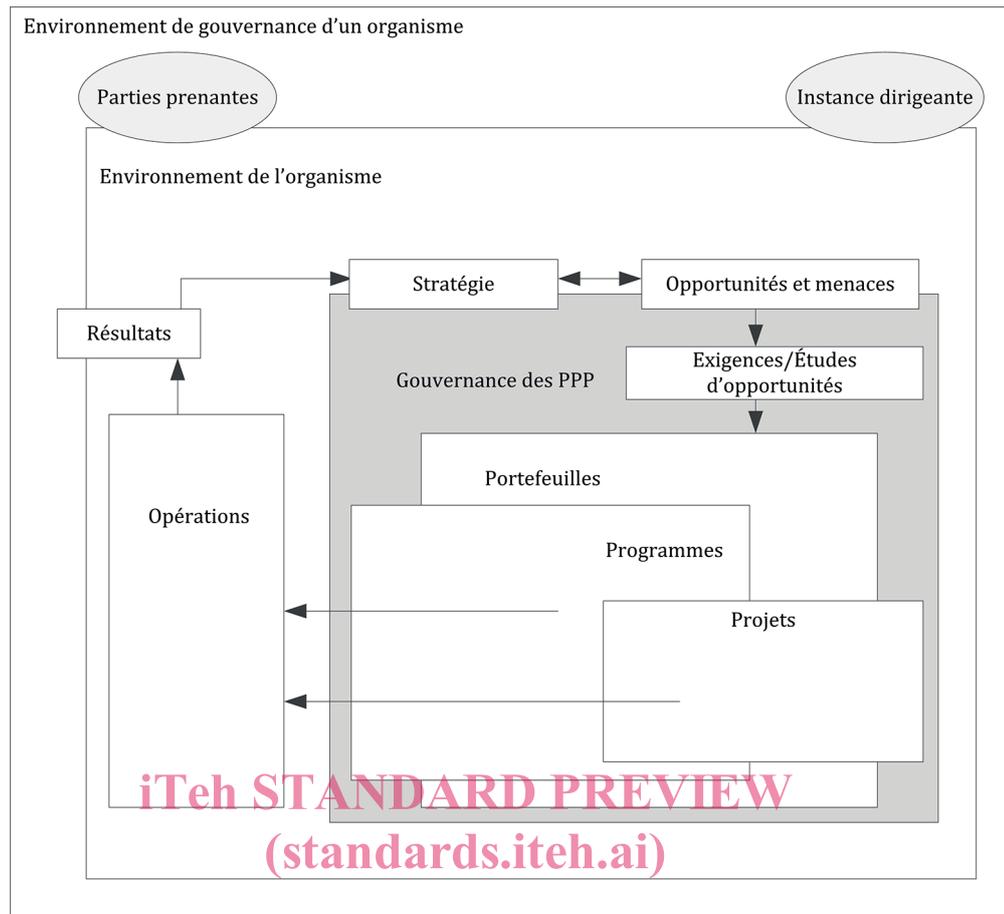
La gouvernance d'un organisme est l'exercice de l'autorité d'un organisme permanent ou provisoire, par la mise en œuvre du cadre de gouvernance. Les instances dirigeantes, les membres de la direction et de l'encadrement sont chargés de la gouvernance de leur organisme afin d'assumer leurs responsabilités et d'obtenir des résultats.

La gouvernance d'un organisme est fondée sur les priorités spécifiques de l'organisme et couvre l'éventail des intérêts, parfois opposés, des parties prenantes, et peut être influencée par son environnement.

Il convient que les éléments de gouvernance d'un organisme qui traitent des projets, programmes et portefeuilles:

- fassent partie intégrante du cadre global de gouvernance de l'organisme, établi à titre permanent ou provisoire;
- soient conçus pour s'appuyer sur les principes, valeurs et objectifs stratégiques de l'organisme;
- soient conçus pour optimiser les bénéfices engendrés par l'investissement de ressources dans les projets, programmes et portefeuilles sélectionnés.

Des relations possibles entre la gouvernance d'un organisme et la gouvernance des projets, programmes et portefeuilles sont représentées à la [Figure 1](#).



La zone grisée représente le cadre de gouvernance examiné à l'Article 4

Les flèches constituent une représentation généralisée de la circulation des connaissances, documents, livrables et autres éléments

PPP est l'acronyme dans le diagramme pour projets, programmes et portefeuilles

**Figure 1 — Exemple de contexte de gouvernance des projets, programmes et portefeuilles (PPP)**

## 4.2 Instances dirigeantes

Plusieurs instances dirigeantes différentes peuvent exister au sein d'un organisme, en fonction des besoins de l'organisme et des projets, programmes et portefeuilles gérés.

La responsabilité (assortie de l'obligation de rendre des comptes) de chaque instance dirigeante peut être de :

- se conformer aux objectifs, valeurs et principes établis par l'instance dirigeante générale de l'organisme;
- traiter les exigences des parties prenantes;
- respecter les exigences organisationnelles et légales;
- développer et tenir à jour les politiques, procédures et processus;
- définir les objectifs de et fournir des orientations aux entités gérées par de l'organisme;

- f) déléguer des responsabilités à l'encadrement, donner la capacité d'agir et apporter son soutien aux responsables:
  - il convient que ces délégations de responsabilités assurent un juste équilibre entre pouvoir et responsabilité au regard des actions nécessaires;
  - la responsabilité reste celle de l'instance dirigeante;
- g) suivre la conformité aux objectifs et à leur réalisation;
- h) assurer la prise de décision finale concernant des problèmes critiques remontés.

### 4.3 Différences entre gouvernance et management

La gouvernance autorise, dirige et facilite les actions de management, en assure la surveillance et en fixe les limites.

Il convient que le management intervienne dans les limites fixées par la gouvernance de l'organisme en vue d'atteindre les objectifs de l'organisme.

Les fonctions de gouvernance et les fonctions de management peuvent exister à différents niveaux et en différentes parties de l'organisme, mais l'instance dirigeante demeure responsable de la performance de l'organisme.

Bien que la gouvernance et le management soient différents, il convient que toute personne impliquée dans la gouvernance et le management ait une responsabilité, celle de travailler de façon proactive en vue d'atteindre les objectifs de l'organisme.

(standards.iteh.ai)

## 5 Gouvernance des projets, programmes et portefeuilles

ISO 21505:2017

### 5.1 Généralités

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/11ed4e62-c45b-4fe5-bbe4-2e1f437dfb22/iso-21505-2017>

Il convient que la gouvernance des projets, programmes et portefeuilles fasse partie intégrante de la gouvernance globale de l'organisme. Il convient que le cadre de gouvernance intègre les projets, programmes et portefeuilles au sein de l'organisme et, le cas échéant, englobe les exigences d'autres organismes participants. Il convient que la gouvernance globale de l'organisme soutienne et permette un management approprié des projets, programmes et portefeuilles.

Il convient que la gouvernance des projets, programmes et portefeuilles:

- a) reflète les valeurs et principes de l'organisme, ou des organismes, responsables des projets, programmes et portefeuilles gérés;
- b) facilite la réalisation des objectifs de l'organisme, dans le respect des limites fixées par son cadre de gouvernance;
- c) tienne compte des normes culturelles et éthiques:
  - des autres organismes impliqués;
  - des communautés au sein desquelles l'organisme intervient.

### 5.2 Valeurs

Il convient que les valeurs exprimées par le biais de la gouvernance de projets, programmes et portefeuilles restent cohérentes vis-à-vis de et en accord avec les valeurs de l'organisme.

Dans le cadre du présent document, le concept de valeurs porte sur les valeurs qui sont adoptées ou déterminées par l'organisme ou par les organismes participants. Il convient que ces valeurs déterminent ou influencent les normes comportementales des membres de l'organisme, ou d'organismes; il convient

également que ces valeurs soient généralement acceptées par la communauté au sens large dans laquelle l'organisme intervient. Les valeurs de l'organisme peuvent être documentées et il convient qu'elles reflètent ce qui est acceptable d'un point de vue éthique et qui présente une importance pour les parties prenantes de l'organisme. Lorsque des valeurs contradictoires existent parmi les communautés de parties prenantes, il convient de se mettre d'accord sur la manière de gérer ces conflits.

### 5.3 Principes

Les principes se reflètent dans les politiques et pratiques fondamentales adoptées par l'instance dirigeante de l'organisme pour décliner ses valeurs et atteindre ses objectifs. Il convient que l'instance dirigeante identifie et consigne par écrit les principes essentiels de la gouvernance de projets, programmes et portefeuilles, qui sont en accord avec les valeurs de l'organisme et définisse les objectifs du cadre de gouvernance.

### 5.4 Lignes directrices relatives à la gouvernance des projets, programmes et portefeuilles

#### 5.4.1 Généralités

Il convient que les lignes directrices relatives à la gouvernance des projets, programmes et portefeuilles identifiés en 5.4.2 à 5.4.6 permettent d'instaurer le cadre de gouvernance à adopter par l'instance dirigeante de l'organisme, déclinent ses valeurs et principes et soutiennent la réalisation de ses objectifs. Dans le cadre du présent document, il convient que l'instance dirigeante soit responsable de la mise en œuvre du cadre de gouvernance pour les projets, programmes et portefeuilles. Il convient que l'instance dirigeante tienne compte des principes et lignes directrices identifiés en 5.4.2 à 5.4.6 dans la conception et la mise en œuvre du cadre de gouvernance des projets, programmes et portefeuilles.

#### 5.4.2 Lignes directrices

Il convient que l'instance dirigeante [élabore des lignes directrices spécifiques](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/11ed4e62-c45b-4fe5-bbe4-2e1f437dfb22/iso-21505-2017) qui fournissent le contexte dans lequel ses projets, programmes et portefeuilles devraient être gérés, conformément aux valeurs et exigences de l'organisme. Il convient que ces lignes directrices comprennent:

- a) l'alignement de la gouvernance de management de projets, programmes et portefeuilles sur les politiques, valeurs et objectifs de l'organisme;
- b) un processus de développement de valeurs et politiques nouvelles et modifiées, quand des écarts existent au niveau de l'organisme, ou lorsque des améliorations sont nécessaires;
- c) le développement, la mise en œuvre et tenue à jour du cadre de gouvernance des projets, programmes et portefeuilles, qui comprennent:
  - l'établissement des rôles, des responsabilités (assortie de l'obligation de rendre des comptes);
  - la définition de lignes directrices relatives à l'affectation de ressources humaines;
- d) l'instauration d'une communication efficace entre les entités de gouvernance et de management;
- e) la mise en place d'une séparation entre le rôle de gouvernance et celui de management;
- f) la surveillance permettant d'assurer la conformité aux lignes directrices de la gouvernance;
- g) l'amélioration du cadre de gouvernance des projets, programmes et portefeuilles.