

---

---

**Management de la valeur acquise  
en management de projet et de  
programme**

*Earned value management in project and programme management*

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

[ISO 21508:2018](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/33765fce-5176-40ce-bb84-d343f156c03f/iso-21508-2018)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/33765fce-5176-40ce-bb84-d343f156c03f/iso-21508-2018>



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

ISO 21508:2018

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/33765fce-5176-40ce-bb84-d343f156c03f/iso-21508-2018>



**DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT**

© ISO 2018

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

<b>Avant-propos</b> .....	<b>iv</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>v</b>
<b>1 Domaine d'application</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Références normatives</b> .....	<b>1</b>
<b>3 Termes, définitions et abréviations</b> .....	<b>1</b>
3.1 Termes et définitions.....	1
3.2 Abréviations.....	3
<b>4 Aperçu général du management par la valeur acquise</b> .....	<b>4</b>
4.1 Management par la valeur acquise.....	4
4.2 Finalité et bénéfices du management par la valeur acquise.....	4
4.3 Lignes directrices relatives à un système de management par la valeur acquise.....	5
4.4 Planification du management par la valeur acquise.....	5
4.5 Utilisation des mesures de la valeur acquise et des indicateurs de performance.....	6
<b>5 Étapes des processus de management par la valeur acquise</b> .....	<b>6</b>
5.1 Généralités.....	6
5.2 Étape 1: Décomposer le périmètre du projet ou du programme.....	7
5.3 Étape 2: Attribuer la responsabilité.....	8
5.4 Étape 3: Planifier le travail.....	8
5.5 Étape 4: Élaborer un budget échelonné dans le temps.....	9
5.6 Étape 5: Définir des mesures objectives de la performance.....	10
5.7 Étape 6: Établir une référence de base de la mesure de la performance.....	11
5.8 Étape 7: Autoriser et réaliser le travail.....	12
5.9 Étape 8: Rassembler et consigner les données de performance dans un rapport.....	12
5.10 Étape 9: Analyser les données de performance.....	13
5.11 Étape 10: Entreprendre une action de management.....	14
5.12 Étape 11: Tenir à jour la référence de base.....	14
<b>6 Revue du système de management par la valeur acquise</b> .....	<b>15</b>
6.1 Généralités.....	15
6.2 Revue de la référence de base intégrée.....	16
6.3 Revue de démonstration.....	16
6.4 Surveillance.....	16
<b>Annexe A (informative) Analyse des mesures de performance des coûts et des délais en utilisant les données de management par la valeur acquise</b> .....	<b>18</b>
<b>Annexe B (informative) Analyse de l'échéancier en utilisant les données du management par la valeur acquise (délai acquis)</b> .....	<b>21</b>
<b>Annexe C (informative) Intégration d'autres processus de management de projet ou de programme au management par la valeur acquise</b> .....	<b>25</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>27</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.

(standards.iteh.ai)

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 258, *Management de projets, programmes et portefeuilles*.

## Introduction

Le présent document a pour but de fournir des lignes directrices aux personnes impliquées dans le management par la valeur acquise. Il décrit des pratiques avantageuses pour la planification et la maîtrise des projets ou des programmes.

Le présent document fournit des lignes directrices relatives aux concepts, aux responsabilités, à l'intégration et aux processus pour la mise en œuvre du management par la valeur acquise.

Il fournit des informations sur les indicateurs de performance déterminés par un système de management par la valeur acquise.

Il complète l'ISO 21500 et l'ISO 21503.

Le public visé par le présent document comprend, sans toutefois s'y limiter:

- a) les cadres supérieurs et les personnes impliquées dans le soutien financier et politique de projets ou de programmes;
- b) les personnes manquant des projets, des programmes ou des systèmes de management par la valeur acquise;
- c) les personnes impliquées dans le management ou la performance des bureaux de management de projets ou le personnel en charge du contrôle des projets ou des programmes;
- d) les rédacteurs de normes nationales ou propres à un organisme.

L'application du présent document peut être adaptée pour répondre aux besoins des organismes ou des personnes, afin de leur permettre de mieux appliquer les concepts et les pratiques du management par la valeur acquise.

[ISO 21508:2018](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/33765fce-5176-40ce-bb84-d343f156c03f/iso-21508-2018)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/33765fce-5176-40ce-bb84-d343f156c03f/iso-21508-2018>

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

ISO 21508:2018

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/33765fce-5176-40ce-bb84-d343f156c03f/iso-21508-2018>

# Management de la valeur acquise en management de projet et de programme

## 1 Domaine d'application

Le présent document fournit des lignes directrices sur les pratiques de management par la valeur acquise dans le cadre du management de projets et de programmes. Il s'applique à tous les types d'organismes, qu'ils soient publics ou privés, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité, ainsi qu'à tout type de projet ou de programme en fonction de leur complexité, de leur taille ou de leur durée.

Le présent document fournit les éléments suivants:

- a) des termes et définitions;
- b) une description de la finalité et des bénéfices du management par la valeur acquise;
- c) l'intégration et les relations avec le management de projets ou de programmes;
- d) une vue d'ensemble des processus et leur description;
- e) les exigences fondamentales relatives à un système de management par la valeur acquise;
- f) l'utilisation d'un système de management par la valeur acquise.

Il ne fournit pas de lignes directrices sur l'utilisation de processus, méthodes ou outils spécifiques pour les pratiques du management par la valeur acquise.

Les [Annexes A, B et C](#) décrivent l'analyse des coûts, de l'échéancier et des performances, les formules couramment utilisées avec les interprétations associées, et l'intégration de la valeur acquise dans d'autres processus de management de projet ou de programme.

## 2 Références normatives

Le présent document ne contient aucune référence normative.

## 3 Termes, définitions et abréviations

### 3.1 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:

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

#### 3.1.1

##### activité

partie identifiée du travail qu'il est nécessaire d'entreprendre pour mener à bien un projet ou un programme

Note 1 à l'article: Elle peut également être considérée comme un élément de travail.

### 3.1.2

#### **coût réel**

coût engagé pour le travail effectué

Note 1 à l'article: Le coût réel peut également s'appeler «coût réel du travail effectué».

### 3.1.3

#### **budget à l'achèvement**

coût total prévisionnel pour la réalisation du travail associé à un *lot de travail* (3.1.19), une *activité* (3.1.1) ou un *compte de contrôle* (3.1.4)

### 3.1.4

#### **compte de contrôle**

point de contrôle de management où sont intégrés le périmètre, le budget, le *coût réel* (3.1.2) et l'échéancier d'un projet ou programme, d'un *lot de travail* (3.1.19) ou d'une *activité* (3.1.1)

### 3.1.5

#### **valeur acquise**

valeur du travail effectué exprimée en termes de budget affecté à ce travail

Note 1 à l'article: La valeur acquise peut également s'appeler coût budgétisé du travail effectué.

### 3.1.6

#### **management par la valeur acquise**

méthode qui intègre le périmètre, le coût réel, le budget et l'échéancier d'un projet ou programme pour évaluer l'avancement et la performance

### 3.1.7

#### **coût final estimé**

coût total prévisionnel de l'ensemble du travail associé à un projet, un programme, un *lot de travail* (3.1.19) ou une *activité* (3.1.1)

ITeH STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)  
ISO 21508:2018  
<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/33765fce-5176-40ce-bb84-d343f156c03f/iso-21508-2018>

### 3.1.8

#### **coût estimé pour l'achèvement**

coût prévu pour terminer tous les travaux restants associés à un projet, un programme, un *lot de travail* (3.1.19) ou une *activité* (3.1.1)

### 3.1.9

#### **revue de la référence de base intégrée**

évaluation visant à établir une compréhension commune de la *référence de base de la mesure de la performance* (3.1.13), en vue de la vérification du contenu technique du projet ou du programme

### 3.1.10

#### **provisions pour imprévus**

montant du budget non compris dans la *référence de base de la mesure de la performance* (3.1.13), retenu à des fins de maîtrise du management pour répondre à des événements ou activités imprévus qui font partie du périmètre du projet ou programme

### 3.1.11

#### **échancier de réseau**

représentation graphique indiquant la séquence logique et les interdépendances des éléments de travail d'un projet ou d'un programme

Note 1 à l'article: Un échancier de réseau peut également s'appeler «diagramme d'échancier de réseau», «diagramme logique» ou «diagramme logique de réseau».

### 3.1.12

#### **mesure de la performance**

unités de mesure quantitatives déterminées pour suivre l'état d'avancement

**3.1.13****référence de base de la mesure de la performance**

plan intégrant le périmètre des travaux et le budget totaux échelonnés dans le temps par rapport auquel l'exécution du projet ou du programme est mesurée, en excluant les *provisions pour imprévus* (3.1.10)

**3.1.14****valeur planifiée**

*budget échelonné dans le temps* (3.1.16) autorisé pour le travail planifié

Note 1 à l'article: La valeur planifiée peut également s'appeler coût budgétisé du travail planifié.

**3.1.15****performance technique**

mesure des résultats des fonctionnalités ou capacités obtenues pour le projet ou le programme durant la mise en œuvre

Note 1 à l'article: Elle peut être incrémentielle.

**3.1.16****budget échelonné dans le temps**

affectation des coûts pour réaliser le travail sur des périodes ou phases établies

**3.1.17****budget non ventilé**

coûts pour le travail autorisé qui n'ont pas été ventilés sur un *compte de contrôle* (3.1.4)

**3.1.18****organigramme des tâches**

décomposition progressive du périmètre défini du projet ou programme en niveaux inférieurs constitués d'éléments de travail

**3.1.19****lot de travail**

un ou plusieurs groupes d'activités liées qui sont compris dans un *compte de contrôle* (3.1.4)

iTech STANDARD PREVIEW

(standards.iteh.ai)

ISO 21508:2018

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/33765fce-5176-40ce-bb84-d343f156c03f/iso-21508-2018>

**3.2 Abréviations**

Les termes abrégés suivants sont utilisés dans le présent document.

CR	coût réel
BAA	budget à l'achèvement
CFE	coût final estimé
CEA	coût estimé pour l'achèvement
VA	valeur acquise
MVA	management par la valeur acquise
RRBI	revue de la référence de base intégrée
PI	provisions pour imprévus
RMP	référence de base de la mesure de la performance

VP	valeur planifiée
BNV	budget non ventilé
ECA	écart des coûts à l'achèvement

## 4 Aperçu général du management par la valeur acquise

### 4.1 Management par la valeur acquise

Le management par la valeur acquise est une méthode structurée utilisée pour fournir un système de mesure de la performance à des fins de revue de la performance passée et prévue d'un projet ou programme.

Le management par la valeur acquise est une méthode de management de la performance. Il convient que le management de la performance prévoit la planification, la mise en œuvre et le contrôle de la performance d'un projet ou d'un programme en termes de réalisation du périmètre des travaux du projet ou du programme.

### 4.2 Finalité et bénéfices du management par la valeur acquise

La finalité du management par la valeur acquise est la maîtrise et l'analyse du projet ou du programme. Le management par la valeur acquise facilite l'analyse et la prise de décisions, notamment en matière de budget, d'échéancier, de ressources humaines et de moyens matériels.

Le système de management par la valeur acquise peut comprendre la communication de l'état à l'aide d'indicateurs établis pour le projet ou le programme, les améliorations, l'élaboration d'actions correctives et un cadre et un vocabulaire communs.

Un système de management par la valeur acquise est un ensemble de procédures, d'outils et de méthodes pour assurer et maintenir la maîtrise du projet ou du programme.

Il convient que la mise en œuvre du management par la valeur acquise offre trois principaux avantages:

- a) le développement de techniques de mesure objectives;
- b) la disponibilité de données pour les décisions en matière de management de projet ou de programme;
- c) la fourniture d'un système permettant de surveiller le projet ou le programme.

Les avantages spécifiques peuvent comprendre les éléments suivants, sans toutefois s'y limiter:

- la prévision de la performance future et le coût final estimé sur la base de la performance passée;
- les indicateurs objectifs permettant de comparer la performance des projets ou des programmes au sein d'un organisme et entre organismes;
- l'établissement de budgets et d'une référence de base;
- la compilation d'estimations;
- la mesure objective de l'achèvement de lots de travail, réalisée de manière cohérente;
- la comparaison du travail effectué par rapport à la performance et au budget réels;
- la mise en évidence d'incohérences dans les mesures dans les rapports de valeur acquise;
- la cohérence du compte rendu et du cadre de mesure de la performance par un compte rendu régulier de la valeur acquise.

### 4.3 Lignes directrices relatives à un système de management par la valeur acquise

Il convient qu'un système de management par la valeur acquise prévoit des indicateurs de performance cohérents. Pour obtenir une vue cohérente des indicateurs de performance, il convient que le système intègre les références de base établies pour le projet ou le programme, y compris le périmètre des travaux qu'il convient de définir par le biais de l'organigramme des tâches, et la référence de base de la mesure de la performance. Il convient que le système permette également l'incorporation formelle et maîtrisée de modifications des références de base, des utilisateurs autorisés et des procédures.

Pour mettre en œuvre un système de management par la valeur acquise, il convient que les processus et indicateurs de maîtrise du projet ou programme soient documentés et compris au sein du ou des organismes réalisant les travaux. Il convient que le système soit établi de manière à permettre une revue systématique des données, des méthodologies d'évaluation communes, des niveaux de performance cibles et un processus de retour d'information à partir des évaluations. Le système peut être adapté afin d'intégrer différents domaines du projet ou programme, les comptes rendus de plusieurs organismes et d'autres adaptations jugées nécessaires pour maîtriser le projet ou programme ou fournir une vue intégrée du programme.

Il convient que les données de base contenues dans un système de management par la valeur acquise soient la valeur acquise, le coût réel, la valeur planifiée, le coût estimé pour l'achèvement et le budget à l'achèvement. Il convient que le système de management par la valeur acquise soit en mesure de présenter l'état planifié ainsi que l'état réel du projet ou du programme.

Pour mettre en œuvre un système de management par la valeur acquise, le système exige un accord commun sur l'affectation de «valeur» et de «performance», qui peut être adapté pour des projets ou programmes sur la base de considérations organisationnelles.

Il convient que la revue des indicateurs de performance soit effectuée de façon régulière et programmée afin de pouvoir comparer et analyser la performance.

Il convient qu'un système de management par la valeur acquise soit en mesure de réaliser ce qui suit:

- a) déterminer le travail à accomplir, par qui et quand;
- b) déterminer les exigences en matière de ressources;
- c) mesurer l'achèvement du travail et enregistrer les coûts associés;
- d) rendre compte des écarts par rapport au plan pour lequel des indicateurs ont été établis;
- e) prévoir la date d'achèvement et le coût final;
- f) planifier et mettre en œuvre des plans d'actions correctives et préventives;
- g) autoriser des modifications du périmètre; il convient que toute modification approuvée des références de base antérieurement approuvées contenues dans le système de management par la valeur acquise soit maîtrisée, traçable et documentée.

### 4.4 Planification du management par la valeur acquise

Il convient que la planification du management par la valeur acquise permette

- l'établissement des objectifs du projet ou programme, ainsi que la vision intégrée de la planification de projets ou programmes globaux;
- la surveillance de l'état d'avancement du projet ou du programme afin de mesurer les écarts par rapport au plan; et
- la planification par les utilisateurs du système de management de la performance pour le projet ou le programme, l'évaluation objective de l'état d'avancement et de l'utilisation des ressources.

## 4.5 Utilisation des mesures de la valeur acquise et des indicateurs de performance

Il convient d'utiliser les mesures de la valeur acquise pour déterminer des indicateurs de performance afin d'évaluer l'état d'un projet ou d'un programme à un moment donné. Il convient que ces indicateurs permettent la prise de décisions éclairées concernant le management du projet ou du programme. Les indicateurs calculés peuvent être utilisés pour comparer la performance réelle du projet ou programme en termes de coût et d'échéancier à la référence de base de la mesure de la performance. Il convient d'utiliser la référence de base de la mesure de la performance pour établir des seuils d'écart de coût et d'échéancier qui, lorsqu'ils sont dépassés, identifient des écarts significatifs nécessitant une attention particulière en termes d'analyse et de management.

Il convient d'utiliser les informations obtenues au moyen des mesures de performance par la valeur acquise pour déterminer:

- l'état d'avancement d'un projet ou programme,
- l'état d'avancement des travaux réalisés,
- la réalisation des livrables, et
- l'état d'avancement dans la réalisation d'un projet ou programme.

Il convient d'utiliser ces mesures, en combinaison avec les seuils d'écart convenus, pour déterminer les écarts de coût et de délais, et les indices de performance des coûts et des délais.

Il convient également d'utiliser les informations pour prévoir la performance future du projet ou du programme. Il convient que les données utilisées pour la prévision de la performance du projet ou du programme, fondée sur l'historique de performance, comprennent, sans toutefois s'y limiter, les éléments suivants:

- a) le coût estimé pour l'achèvement; [ISO 21508:2018](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/33765fce-5176-40ce-bb84-d343f156c03f/iso-21508-2018)
- b) le coût final estimé; <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/33765fce-5176-40ce-bb84-d343f156c03f/iso-21508-2018>
- c) l'écart des coûts à l'achèvement;
- d) l'indice de performance pour l'achèvement du projet.

Il convient que les informations réunies pour calculer ces valeurs soient consignées dans un rapport de management par la valeur acquise.

NOTE Voir l'[Annexe B](#) pour l'application en parallèle du délai acquis.

## 5 Étapes des processus de management par la valeur acquise

### 5.1 Généralités

Les étapes des processus de management par la valeur acquise sont illustrées à la [Figure 1](#).