



**Norme
internationale**

ISO 21512

**Management de projets,
programmes et portefeuilles —
Recommandations de mise en oeuvre
du management de la valeur acquise**

*Project, programme and portfolio management — Earned value
management implementation guidance*

**Première édition
2024-08**

Itch Standards
ps://standards.itech.ai)
Document Preview

[ISO 21512:2024](https://standards.itech.ai/catalog/standards/iso/72cddbdd-6e9c-41a5-a105-4985e6ac7a49/iso-21512-2024)

<https://standards.itech.ai/catalog/standards/iso/72cddbdd-6e9c-41a5-a105-4985e6ac7a49/iso-21512-2024>

iTeh Standards
(<https://standards.iteh.ai>)
Document Preview

[ISO 21512:2024](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/72cddbdd-6e9c-41a5-a105-4985e6ac7a49/iso-21512-2024)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/72cddbdd-6e9c-41a5-a105-4985e6ac7a49/iso-21512-2024>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2024

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en œuvre, 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, Genève
Tél.: +41 22 749 01 11
E-mail: copyright@iso.org
Web: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

	Page
Avant-propos	vi
Introduction	vii
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes, définitions et abréviations	1
3.1 Termes et définitions	1
3.2 Abréviations	11
4 Aperçu général du management par la valeur acquise	12
4.1 Aperçu général	12
4.2 Management par la valeur acquise	12
4.3 Objectif et avantages du management par la valeur acquise	13
4.4 Éléments à prendre à compte pour la mise en place d'un système de management par la valeur acquise	13
4.5 Planification du management par la valeur acquise	14
4.6 Utilisation des mesures de la valeur acquise et des mesures de performance	16
5 Mise en œuvre des étapes du processus de management par la valeur acquise	17
5.1 Aperçu général	17
5.2 Étape 1: décomposition du périmètre du projet ou du programme	18
5.2.1 Introduction	18
5.2.2 Contexte	18
5.2.3 Création de l'organigramme des tâches	18
5.2.4 Décomposition	19
5.2.5 Règle des 100 %	19
5.2.6 Description des éléments de l'organigramme des tâches du projet ou du programme	20
5.2.7 Décomposition hiérarchique	20
5.2.8 Relation entre projets et programmes	21
5.2.9 Élaboration progressive	21
5.2.10 Caractéristiques de l'organigramme des tâches	21
5.3 Étape 2: attribution des responsabilités	22
5.3.1 Généralités	22
5.3.2 Attribution des tâches	23
5.3.3 Attribution des responsabilités lors de la décomposition de l'organigramme des tâches	23
5.3.4 Description de l'attribution de la responsabilité du projet ou du programme	24
5.3.5 Lots de travail	24
5.4 Étape 3: planification du travail	24
5.4.1 Généralités	24
5.4.2 Planification du travail	25
5.4.3 Activités d'identification	25
5.4.4 Durées	25
5.4.5 Jalons	26
5.4.6 Interdépendances	26
5.4.7 Validité de l'échéancier	26
5.5 Étape 4: détermination d'un budget échelonné dans le temps	27
5.5.1 Aperçu général	27
5.5.2 Concepts et éléments à prendre en compte	27
5.6 Étape 5: attribution de mesures objectives de performance	31
5.6.1 Généralités	31
5.6.2 Techniques de la valeur acquise: description, avantages et inconvénients	32
5.7 Étape 6: définition du référentiel de mesure de la performance	37
5.7.1 Aperçu général	37
5.7.2 Responsabilité de management	38

ISO 21512:2024(fr)

5.7.3	Période de contrôle.....	38
5.8	Étape 7: autorisation et exécution des travaux.....	39
5.9	Étape 8: collecte et consignation des données de performance.....	40
5.9.1	Aperçu général.....	40
5.9.2	Périodes de contrôle.....	40
5.9.3	Indices de performance du périmètre.....	40
5.9.4	Indices de performance de l'échéancier.....	41
5.9.5	Indice de performance des coûts.....	41
5.9.6	Points de données de l'analyse de performance.....	41
5.10	Étape 9: analyse des données de performance.....	42
5.10.1	Aperçu général.....	42
5.10.2	Questions clés.....	42
5.10.3	Rapidité de diffusion de l'information.....	42
5.10.4	Étapes de l'analyse des données.....	42
5.10.5	Contrôles de la validité des données.....	42
5.10.6	Revue des écarts et analyse des données de tendance.....	43
5.10.7	Revue des données comparatives.....	45
5.11	Étape 10: prise d'actions de management.....	46
5.11.1	Généralités.....	46
5.11.2	Types d'actions de management.....	46
5.11.3	Prise de décision.....	46
5.11.4	Retour d'expérience.....	47
5.12	Étape 11: maintien du référentiel.....	47
5.12.1	Généralités.....	47
5.12.2	Contexte.....	48
5.12.3	Plan de référence.....	48
5.12.4	Procédure de demande de modification pour la gestion du référentiel.....	48
6	Mise en œuvre des revues du système de management par la valeur acquise.....	50
6.1	Aperçu général.....	50
6.2	Revue de démonstration.....	51
6.3	Revue de surveillance.....	51
7	Analyse de la mesure de la performance en matière de coûts et de délais à l'aide des données sur le management par la valeur acquise.....	52
7.1	Aperçu général.....	52
7.2	Indicateurs et indices prédictifs de mesure de la performance.....	53
7.3	Scénarios de mesure de la performance de délai et de coût.....	55
7.4	Avantages de l'analyse de mesure de la performance.....	58
7.4.1	Généralités.....	58
7.4.2	Analyse des écarts.....	59
7.4.3	Coût final estimé.....	59
7.4.4	Utilisation de l'indice de performance des coûts à terminaison du projet afin d'évaluer la faisabilité du plan du projet ou du programme.....	60
7.4.5	Évaluation des tendances.....	61
8	Mise en œuvre du délai acquis.....	64
8.1	Aperçu général.....	64
8.2	Mesures, indicateurs et indices prédictifs de mesure de la performance.....	64
8.3	Scénarios de mesure de la performance du délai acquis.....	66
8.3.1	Généralités.....	66
8.3.2	Avancement du délai acquis avec un démarrage dans les délais et une fin en retard.....	67
8.3.3	Écart de délais (temps) avec démarrage dans les délais et fin en avance.....	68
8.3.4	Indice de performance des délais (temps) avec démarrage et fin en retard.....	70
8.3.5	Coût final estimé indépendant (temps) et écarts avec démarrage en retard, fin dans les temps.....	71
8.3.6	Indice de performance des délais à terminaison du projet avec un démarrage dans les délais et une fin en retard.....	73
8.4	Avantages de l'analyse de mesure de la performance des délais.....	76

ISO 21512:2024(fr)

8.4.1	Généralités.....	76
8.4.2	Analyse des écarts.....	76
8.4.3	Conception organisationnelle.....	77
8.4.4	Assurance qualité des données.....	77
8.4.5	Analyse des écarts et coût final estimé (temps) des chefs de projet ou responsables du programme.....	78
8.4.6	Évaluation des indicateurs et indices prédictifs par rapport aux seuils.....	79
8.5	Analyse de tendances.....	81
8.5.1	Généralités.....	81
8.5.2	Amplitude d'une tendance et seuil.....	81
8.5.3	Direction de la tendance et seuil de l'indice de performance des délais à terminaison du projet.....	82
9	Intégration d'autres pratiques de management de projet ou de programme.....	84
9.1	Intégration du management des risques.....	84
9.1.1	Aperçu général.....	84
9.1.2	Contexte de risque du projet ou programme.....	84
9.1.3	Intersections entre les processus de management par la valeur acquise et de management des risques.....	85
9.1.4	Management des risques lors de la planification du projet ou du programme.....	86
9.2	Intégration du délai acquis au chemin critique.....	91
9.2.1	Généralités.....	91
9.2.2	Étapes du processus.....	91
9.2.3	Processus cyclique.....	92
9.2.4	Collecte périodique de données de performance.....	93
9.2.5	Action de récupération suggérée pour le chemin critique.....	97
9.3	Intégration de la planification de la chaîne critique.....	98
9.3.1	Généralités.....	98
9.3.2	Avantages liés à l'adoption et à l'intégration d'une approche de management par la valeur acquise et de méthode de la chaîne critique.....	99
9.3.3	Processus de planification de la chaîne critique.....	99
9.3.4	Contrôle de la chaîne critique et management par la valeur acquise.....	101
9.4	Intégration du délai acquis.....	104
9.5	Intégration du développement agile.....	104
9.6	Intégration d'un bureau de management de projet ou de programme.....	108
9.6.1	Généralités.....	108
9.6.2	Activités d'un bureau de management de projet ou de programme.....	108
9.6.3	Avantages d'un bureau de management de projet ou de programme.....	109
9.7	Intégration de l'amélioration continue.....	109
9.7.1	Généralités.....	109
9.7.2	Amélioration continue.....	109
9.7.3	Types de processus et de méthodologies d'amélioration continue.....	110
9.7.4	Fonctions principales d'amélioration continue alignées sur la valeur acquise.....	110
9.8	Intégration de la gouvernance.....	111
	Annexe A (informative) Exemple pratique.....	112
	Annexe B (informative) Revue du référentiel intégré.....	134
	Bibliographie.....	149

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).

L'ISO attire l'attention sur le fait que la mise en application du présent document peut entraîner l'utilisation d'un ou de plusieurs brevets. L'ISO ne prend pas position quant à la preuve, à la validité et à l'applicabilité de tout droit de propriété revendiqué à cet égard. À la date de publication du présent document, l'ISO n'avait pas reçu notification qu'un ou plusieurs brevets pouvaient être nécessaires à sa mise en application. Toutefois, il y a lieu d'avertir les responsables de la mise en application du présent document que des informations plus récentes sont susceptibles de figurer dans la base de données de brevets, disponible à l'adresse www.iso.org/brevets. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de brevet.

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 <https://www.iso.org/foreword-supplementary-information.html>.

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 258, *Management de projets, programmes et portefeuilles*.

Il convient que l'utilisateur adresse tout retour d'information ou toute question concernant le présent document à l'organisme national de normalisation de son pays. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse www.iso.org/fr/members.html.

Introduction

Le présent document fournit des recommandations pour la mise en œuvre d'un système de management par la valeur acquise basé sur l'ISO 21508. Il montre comment un organisme peut adopter une approche systématique pour mettre en œuvre et maintenir un système de management par la valeur acquise qui permet d'améliorer le management des projets et des programmes. Le présent document n'a pas vocation à être prescriptif; il convient que chaque organisme détermine son approche du management par la valeur acquise et dans quelle mesure il convient qu'il adopte l'ISO 21508. Les utilisateurs sont encouragés à utiliser le présent document conjointement avec l'ISO 21508.

Le présent document fournit des recommandations aux utilisateurs qui mettent en place ou maintiennent un système de management par la valeur acquise.

Le texte de chaque article est organisé de manière thématique afin d'aider l'organisme à mettre en place ou à améliorer son système de management par la valeur acquise. Les thèmes sont organisés dans l'ordre suivant:

- a) introduction générale au contenu de l'article;
- b) recommandations sur la manière dont un organisme peut traiter le sujet;
- c) outils, méthodes, stratégies et exemples pratiques.

Les exemples et les approches présentés dans le présent document sont donnés à titre indicatif uniquement et ne conviennent pas nécessairement à tous les organismes, projets ou programmes. Lors de la mise en œuvre, du maintien ou de l'amélioration d'un système de management par la valeur acquise, il est important que les organismes choisissent des approches, des outils et des méthodes adaptés à leurs besoins et à leur cadre de gouvernance.

Les outils et méthodes de management de la valeur acquise sont durables et utiles lorsqu'ils sont intégrés dans la gouvernance globale d'un organisme pour les projets et les programmes.

Le présent document s'applique:

- a) aux praticiens et professionnels du management par la valeur acquise, du management de projets, du management de programmes et du management de portefeuilles;
- b) à la direction générale, aux commanditaires et aux autres instances dirigeantes qui supervisent les projets, programmes et portefeuilles;
- c) aux professionnels des bureaux de management de projets, de programmes et de portefeuilles;
- d) aux parties prenantes des projets, programmes et portefeuilles;
- e) au monde universitaire, y compris aux enseignants, étudiants et chercheurs;
- f) aux rédacteurs de normes nationales, de normes organisationnelles et de politiques publiques.

Management de projets, programmes et portefeuilles — Recommandations de mise en oeuvre du management de la valeur acquise

1 Domaine d'application

Le présent document spécifie des recommandations et des exemples pour la mise en place, la mise en oeuvre et le maintien d'un système de management par la valeur acquise basé sur l'ISO 21508:2018. Il fournit également des pratiques pour le management par la valeur acquise, comme indiqué dans l'ISO 21508:2018. Le présent document peut être utilisé par n'importe quel organisme.

Le présent document est aligné sur les informations contenues dans l'ISO 21508:2018, qui est la norme internationale de niveau supérieur et le document d'accompagnement du présent document, et les complète.

D'autres recommandations sur les projets, les programmes et la gouvernance, ainsi que d'autres recommandations connexes, sont énoncées dans les normes pertinentes.

2 Références normatives

Les documents suivants sont cités dans le texte de sorte qu'ils 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/TR 21506, *Gestion de projet, programme et portefeuille — Vocabulaire*

ISO 21508:2018, *Management de la valeur acquise en management de projet et de programme*

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/72cddbdd-6e9c-41a5-a105-4985e6ac7a49/iso-21512-2024>

3 Termes, définitions et abréviations

Pour les besoins du présent document, les termes et les définitions de l'ISO/TR 21506 et de l'ISO 21508, 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 <https://www.electropedia.org/>

3.1 Termes et définitions

3.1.1

règle des 100 %

concept concernant l'ensemble des travaux devant être accomplis pour couvrir le périmètre du *projet* (3.1.57) ou du *programme* (3.1.53) est intégré dans l'*organigramme des tâches* (3.1.89)

Note 1 à l'article: La règle des 100 % s'applique aux éléments parents et enfants. Le niveau enfant de *décomposition* (3.1.23) d'un *élément de l'organigramme des tâches* (3.1.90) représente 100 % du travail applicable au niveau parent.

[SOURCE: ISO 21511:2018, 3.1]

3.1.2

activité

partie identifiée du travail qu'il est nécessaire d'entreprendre pour mener à bien un *projet* (3.1.57) ou un *programme* (3.1.53)

Note 1 à l'article: Elle peut également être considérée comme un élément de travail. Il s'agit d'un élément défini et discret.

[SOURCE: ISO 21508:2018, 3.1.1, modifié — une seconde phrase a été ajoutée à la Note 1 à l'article.]

3.1.3

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».

[SOURCE: ISO 21508:2018, 3.1.2]

3.1.4

temps réel

nombre de périodes entre la date de début effective et la date à laquelle les données du *projet* (3.1.57) sont communiquées

3.1.5

développement agile

approche agile

management agile

management de projet agile

management de programme agile

approche itérative de la planification et de la mise en œuvre des *projets* (3.1.57) et des *programmes* (3.1.53) pour permettre une adaptation continue en vue de la réalisation du champ d'application et du livrable ou du résultat final

3.1.6

référentiel

référence utilisée comme élément de comparaison pour le suivi et la maîtrise des performances

[SOURCE: ISO 21502:2020, 3.1]

3.1.7

plan de référence

outil facilitant la comparaison par rapport à laquelle les performances sont suivies et contrôlées

3.1.8

base d'estimation

documentation qui étaye le calcul des ressources nécessaires à l'exécution des activités

3.1.9

budget à l'achèvement

coût total prévisionnel pour la réalisation du travail associé à un *lot de travail* (3.1.91), une *activité* (3.1.2) ou un *compte de contrôle* (3.1.11)

[SOURCE: ISO 21508:2018, 3.1.3]

3.1.10

demande de modification

document qui définit une proposition de modification à apporter au *référentiel* (3.1.6) d'un *projet* (3.1.57) ou d'un *programme* (3.1.53)

Note 1 à l'article: La documentation précédant la demande de modification officielle est souvent appelée proposition de modification du référentiel ou demande de changement.

3.1.11

compte de contrôle

point de contrôle (3.1.15) de management où sont intégrés le périmètre, le budget, le *coût réel* (3.1.3) et l'échéancier d'un *projet* (3.1.57) ou *programme* (3.1.53), d'un *lot de travail* (3.1.91) ou d'une *activité* (3.1.2)

[SOURCE: ISO 21508:2018, 3.1.4]

3.1.12

gestionnaire de compte de contrôle

gestionnaire de compte de coûts

personne disposant de l'autorité et de la responsabilité nécessaire pour le management d'un *point de contrôle* (3.1.15) de management pour lequel le périmètre et le budget sont intégrés et comparés aux mesures de performance désignées pour la *valeur acquise* (3.1.26)

3.1.13

plan de compte de contrôle

plan de compte de coûts

outil de management pour l'organisation des tâches dans un ou plusieurs lots de travail ou *lots de planification* (3.1.91)

3.1.14

période de contrôle

intervalle de temps déterminé au cours duquel les résultats réels du *projet* (3.1.57) ou du *programme* (3.1.53) sont comparés au *référentiel de mesure de la performance* (3.1.51) afin d'évaluer la performance et de prendre des mesures de management, le cas échéant

3.1.15

point de contrôle

point du processus de management de *projet* (3.1.57) ou de *management de programme* (3.1.54) qui peut faire office de temps ou de porte de décision et peut être défini par une ou plusieurs *activités* (3.1.2) individuelles

3.1.16

action corrective

instruction et *activité* (3.1.2) de modification des performances d'un travail donné afin de les mettre en conformité avec un plan

ISO 21512:2024

[SOURCE: ISO/TR 21506:2018, 3.15]

3.1.17

système de management des coûts

ensemble d'outils permettant d'estimer, de répartir et de contrôler les coûts d'un *projet* (3.1.57) ou d'un *programme* (3.1.53)

3.1.18

indice de performance des coûts

mesure de l'efficacité du *coût réel* (3.1.3) d'un *projet* (3.1.57) ou d'un *programme* (3.1.53)

3.1.19

écart de coûts

mesure de la performance de coûts d'un *projet* (3.1.57) ou d'un *programme* (3.1.53)

Note 1 à l'article: Coût réel comparativement au coût prévu.

3.1.20

méthode de la chaîne critique

méthode de planification et de management d'un *projet* (3.1.57) ou d'un *programme* (3.1.53) axée sur la disponibilité des ressources pour mener à bien les *activités* (3.1.2) d'un projet ou d'un programme

3.1.21

chemin critique

séquence d'activités (3.1.2) qui détermine la date d'achèvement au plus tôt d'un projet (3.1.57), d'un programme (3.1.53) ou d'une phase

[SOURCE: ISO 21502:2020, 3.8, modifié — «d'un programme» a été ajouté à la définition.]

3.1.22

suivi des données

activité (3.1.2) de contrôle de la qualité des données de la performance de bout en bout

3.1.23

décomposition

processus itératif visant à intégrer un niveau de détail accru tel qu'identifié au cours du cycle de vie (3.1.43) d'un projet (3.1.57) ou d'un programme (3.1.53)

Note 1 à l'article: La décomposition peut être mise en œuvre au moyen d'une méthode hiérarchique, fonctionnelle ou autre, afin d'obtenir un ensemble d'éléments gérable.

3.1.24

revue de démonstration

contrôle de la conformité avec les critères de gouvernance (3.1.35) de la valeur acquise (3.1.26) sur un système de management par la valeur acquise (3.1.30) nouveau ou modifié

3.1.25

délai acquis

technique temporelle utilisée pour fournir un état d'avancement et des prévisions du délai, à l'aide de données sur la valeur acquise

Note 1 à l'article: Le délai acquis est analogue à l'utilisation du coût pour déterminer la valeur acquise.

Note 2 à l'article: Le délai acquis est également une mesure du nombre de périodes dans le référentiel de mesure de la performance (3.1.51) au cours desquelles la valeur acquise est supérieure à la valeur planifiée (3.1.52).

3.1.26

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.

[SOURCE: ISO 21508:2018, 3.1.5]

3.1.27

management par la valeur acquise

méthode qui intègre le périmètre, le coût réel (3.1.3), le budget et l'échéancier d'un projet (3.1.57) ou programme (3.1.53) pour évaluer l'avancement et la performance

[SOURCE: ISO 21508:2018, 3.1.6]

3.1.28

méthodologie de management par la valeur acquise

approche qui permet de mesurer objectivement l'avancement des travaux

3.1.29

planification du management par la valeur acquise

définition des étapes, des méthodes et des rapports nécessaires à la création et au suivi du référentiel de mesure de la performance (3.1.51)

3.1.30

système de management par la valeur acquise

outil de management de la valeur acquise

ensemble d'outils sélectionnés qui intègre le périmètre, le coût réel (3.1.3), le budget et l'échéancier d'un projet (3.1.57) ou programme (3.1.53) pour évaluer l'avancement et la performance

3.1.31

mesurage de la valeur acquise

mesure de la valeur acquise

mesure utilisée pour déterminer la *valeur acquise* (3.1.26) des *projets* (3.1.57) ou des *programmes* (3.1.53) intégrés

3.1.32

coût final estimé

coût total prévisionnel de l'ensemble du travail associé à un *projet* (3.1.57), un *programme* (3.1.53), un *lot de travail* (3.1.91) ou une *activité* (3.1.2)

[SOURCE: ISO 21508:2018, 3.1.7]

3.1.33

coût estimé pour l'achèvement

coût prévu pour terminer tous les travaux restants associés à un *projet* (3.1.57), un *programme* (3.1.53), un *lot de travail* (3.1.91) ou une *activité* (3.1.2)

[SOURCE: ISO 21508:2018, 3.1.8]

3.1.34

marge de sécurité

période de temps placée à la fin d'une séquence de tâches qui aboutissent à la chaîne critique

3.1.35

gouvernance

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

[SOURCE: ISO 21502:2020, 3.10]

3.1.36

revue du référentiel intégré

évaluation visant à établir une compréhension commune du *référentiel de mesure de la performance* (3.1.51), en vue de la vérification du contenu technique du *projet* (3.1.57) ou du *programme* (3.1.53)

[SOURCE: ISO 21508:2018, 3.1.9, modifiée — «revue de la référence de base intégrée» a été remplacé par «revue du référentiel intégré»]

3.1.37

manuel de revue du référentiel intégré

document compilant des recommandations pour la préparation, la conduite et la clôture d'une revue du *référentiel* (3.1.6) intégré

3.1.38

point à traiter

événement survenant au cours d'un *projet* (3.1.57) ou d'un *programme* (3.1.53) exigeant une résolution pour la poursuite du projet ou du programme

[SOURCE: ISO 21502:2020, 3.11, modifié — «ou d'un programme» et «ou du programme» ont été ajoutés à la définition.]

3.1.39

registre des points à traiter

document permettant d'enregistrer les *points à traiter* (3.1.38), les réponses et d'autres informations pertinentes concernant les points à traiter

3.1.40

décalage négatif

attribut appliqué à une relation logique pour retarder le début ou la fin d'une *activité* (3.1.2)

[SOURCE: ISO/TR 21506:2018, 3.28]

3.1.41

décalage positif

attribut appliqué à une relation logique pour avancer le début ou la fin d'une *activité* (3.1.2)

[SOURCE: ISO/TR 21506:2018, 3.29]

3.1.42

retour d'expérience

connaissance acquise tout au long d'un *projet* (3.1.57) d'un *programme* (3.1.53) ou d'un portefeuille qui montre comment les événements ont été traités ou comment il convient de les traiter dans le but d'améliorer la performance future

[SOURCE: ISO/TR 21506:2018, 3.30]

3.1.43

cycle de vie

regroupement ou échelonnement systématique et organisé des *activités* (3.1.2) nécessaires à réaliser pour obtenir le livrable ou le résultat escompté d'un *projet* (3.1.57) ou d'un *programme* (3.1.53)

3.1.44

provisions pour aléas

montant du budget ou délai non compris dans le *référentiel de mesure de la performance* (3.1.51), retenu à des fins de maîtrise du management pour répondre à des événements ou *activités* (3.1.2) imprévus qui font partie du périmètre

[SOURCE: ISO 21508:2018, 3.1.10, modifié — «ou délai» a été ajouté à la définition et le terme «imprévus» a été remplacé par «aléas».]

3.1.45

jalon

point significatif, prévu ou à prévoir dans un *projet* (3.1.57), un *programme* (3.1.53) ou un portefeuille

[SOURCE: ISO/TR 21506:2018, 3.34]

3.1.46

organigramme fonctionnel

décomposition (3.1.23) de l'équipe de management d'un organisme, ou décomposition de l'équipe de management qui réalise les travaux d'un *projet* (3.1.57) ou d'un *programme* (3.1.53)

Note 1 à l'article: L'organigramme fonctionnel peut inclure le partenariat ou la sous-traitance. Il est utilisé pour illustrer la relation entre les activités du projet ou du programme et les unités organisationnelles qui vont gérer ou effectuer les activités de travail.

[SOURCE: ISO 21511:2018, 3.5]

3.1.47

élément parent

travail qui est décomposé en au moins deux éléments de travail de niveau inférieur

[SOURCE: ISO 21511:2018, 3.6, modifié — la Note 1 à l'article a été supprimée.]

3.1.48

cadre pour le management de la performance

base pour l'attribution à l'équipe de *management de programme* (3.1.54) ou de projet de la responsabilité de gestion des résultats du *projet* (3.1.57) ou du *programme* (3.1.53)

3.1.49

méthodologie de management des performances

méthodes officielles régissant le *management par la valeur acquise* (3.1.27)