

# PROJET DE NORME INTERNATIONALE

## ISO/DIS 21502

ISO/TC 258

Secrétariat: ANSI

Début de vote:  
2020-06-04

Vote clos le:  
2020-08-27

---

---

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

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

ICS: 03.100.40

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

[ISO 21502:2020](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f3deaa3a-e424-42fe-aa82-99fad5c395f5/iso-21502-2020)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f3deaa3a-e424-42fe-aa82-99fad5c395f5/iso-21502-2020>

CE DOCUMENT EST UN PROJET DIFFUSÉ POUR OBSERVATIONS ET APPROBATION. IL EST DONC SUSCEPTIBLE DE MODIFICATION ET NE PEUT ÊTRE CITÉ COMME NORME INTERNATIONALE AVANT SA PUBLICATION EN TANT QUE TELLE.

OUTRE LE FAIT D'ÊTRE EXAMINÉS POUR ÉTABLIR S'ILS SONT ACCEPTABLES À DES FINS INDUSTRIELLES, TECHNOLOGIQUES ET COMMERCIALES, AINSI QUE DU POINT DE VUE DES UTILISATEURS, LES PROJETS DE NORMES INTERNATIONALES DOIVENT PARFOIS ÊTRE CONSIDÉRÉS DU POINT DE VUE DE LEUR POSSIBILITÉ DE DEVENIR DES NORMES POUVANT SERVIR DE RÉFÉRENCE DANS LA RÉGLEMENTATION NATIONALE.

LES DESTINATAIRES DU PRÉSENT PROJET SONT INVITÉS À PRÉSENTER, AVEC LEURS OBSERVATIONS, NOTIFICATION DES DROITS DE PROPRIÉTÉ DONT ILS AURAIENT ÉVENTUELLEMENT CONNAISSANCE ET À FOURNIR UNE DOCUMENTATION EXPLICATIVE.

Le présent document est distribué tel qu'il est parvenu du secrétariat du comité.



Numéro de référence  
ISO/DIS 21502:2020(F)

© ISO 2020

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

ISO 21502:2020

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f3deaa3a-e424-42fe-aa82-99fad5c395f5/iso-21502-2020>



**DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT**

© ISO 2020

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)  
Website: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publié en Suisse

## Sommaire

Page

1	<b>Avant-propos</b> .....	vii
2	<b>1</b> <b>Domaine d'application</b> .....	<b>1</b>
3	<b>2</b> <b>Références normatives</b> .....	<b>1</b>
4	<b>3</b> <b>Termes et définitions</b> .....	<b>1</b>
5	<b>4</b> <b>Concepts du management de projets</b> .....	<b>4</b>
6	<b>4.1</b> <b>Aperçu général</b> .....	<b>4</b>
7	<b>4.1.1</b> <b>Généralités</b> .....	<b>4</b>
8	<b>4.1.2</b> <b>Projets</b> .....	<b>5</b>
9	<b>4.1.3</b> <b>Management de projets</b> .....	<b>6</b>
10	<b>4.2</b> <b>Contexte</b> .....	<b>6</b>
11	<b>4.2.1</b> <b>Impact du contexte d'un projet</b> .....	<b>6</b>
12	<b>4.2.2</b> <b>Stratégie de l'organisme et projets</b> .....	<b>7</b>
13	<b>4.2.3</b> <b>Point de vue des clients et des fournisseurs</b> .....	<b>7</b>
14	<b>4.2.4</b> <b>Contraintes du projet</b> .....	<b>8</b>
15	<b>4.2.5</b> <b>Projets autonomes, faisant partie d'un programme ou d'un portefeuille</b> .....	<b>9</b>
16	<b>4.3</b> <b>Gouvernance de projet</b> .....	<b>9</b>
17	<b>4.3.1</b> <b>Cadre de gouvernance</b> .....	<b>9</b>
18	<b>4.3.2</b> <b>Étude d'opportunité</b> .....	<b>10</b>
19	<b>4.4</b> <b>Cycle de vie du projet</b> .....	<b>10</b>
20	<b>4.5</b> <b>Organisation du projet et rôles</b> .....	<b>11</b>
21	<b>4.5.1</b> <b>Organisation du projet</b> .....	<b>11</b>
22	<b>4.5.2</b> <b>Organisme commanditaire</b> .....	<b>13</b>
23	<b>4.5.3</b> <b>Comité de projet ou comité de pilotage</b> .....	<b>13</b>
24	<b>4.5.4</b> <b>Commanditaire du projet</b> .....	<b>13</b>
25	<b>4.5.5</b> <b>Assurance du projet</b> .....	<b>14</b>
26	<b>4.5.6</b> <b>Responsable de projet</b> .....	<b>14</b>
27	<b>4.5.7</b> <b>Bureau de management du projet</b> .....	<b>15</b>
28	<b>4.5.8</b> <b>Responsable de lot de travaux</b> .....	<b>15</b>
29	<b>4.5.9</b> <b>Membres de l'équipe de projet</b> .....	<b>16</b>
30	<b>4.5.10</b> <b>Parties prenantes du projet</b> .....	<b>16</b>
31	<b>4.5.11</b> <b>Autres rôles</b> .....	<b>17</b>
32	<b>4.6</b> <b>Compétences du personnel de projet</b> .....	<b>17</b>
33	<b>5</b> <b>Conditions préalables à la formalisation du management de projets</b> .....	<b>17</b>
34	<b>5.1</b> <b>Aperçu général</b> .....	<b>17</b>
35	<b>5.2</b> <b>Aspects à prendre en compte pour la mise en œuvre du management de projets</b> .....	<b>18</b>
36	<b>5.3</b> <b>Amélioration continue de l'environnement du management de projets</b> .....	<b>18</b>
37	<b>5.4</b> <b>Alignement sur les processus et systèmes de l'organisme</b> .....	<b>19</b>
38	<b>6</b> <b>Pratiques pour le management intégré de projets</b> .....	<b>20</b>
39	<b>6.1</b> <b>Aperçu général</b> .....	<b>20</b>
40	<b>6.2</b> <b>Activités préalables au projet</b> .....	<b>21</b>
41	<b>6.3</b> <b>Supervision d'un projet</b> .....	<b>22</b>
42	<b>6.4</b> <b>Pilotage ou soutien stratégique d'un projet</b> .....	<b>22</b>
43	<b>6.5</b> <b>Lancement d'un projet</b> .....	<b>23</b>
44	<b>6.5.1</b> <b>Aperçu général</b> .....	<b>23</b>
45	<b>6.5.2</b> <b>Mobilisation de l'équipe de projet</b> .....	<b>23</b>
46	<b>6.5.3</b> <b>Approche de la gouvernance et du management de projets</b> .....	<b>23</b>
47	<b>6.5.4</b> <b>Justification initiale du projet</b> .....	<b>24</b>
48	<b>6.5.5</b> <b>Planification initiale du projet</b> .....	<b>24</b>

49	6.6	Maîtrise d'un projet.....	24
50	6.6.1	Aperçu général.....	24
51	6.6.2	Évolution de la justification.....	24
52	6.6.3	Management de la performance du projet.....	25
53	6.6.4	Management du début et de la fin de chaque phase du projet.....	26
54	6.6.5	Management du début, de l'avancement et de la fin de chaque lot de travaux.....	26
55	6.7	Management de la réalisation.....	27
56	6.8	Clôture ou arrêt d'un projet.....	28
57	6.9	Activités postérieures au projet.....	29
58	7	Pratiques de management d'un projet.....	29
59	7.1	Aperçu général.....	29
60	7.2	Planification.....	30
61	7.2.1	Aperçu général.....	30
62	7.2.2	Élaboration du plan.....	30
63	7.2.3	Suivi du plan.....	31
64	7.3	Management des bénéfices.....	31
65	7.3.1	Aperçu général.....	31
66	7.3.2	Identification et analyse des bénéfices.....	32
67	7.3.3	Suivi des bénéfices.....	32
68	7.3.4	Maintien des bénéfices.....	33
69	7.4	Management du contenu.....	33
70	7.4.1	Aperçu général.....	33
71	7.4.2	Définition du contenu.....	33
72	7.4.3	Maîtrise du contenu.....	33
73	7.4.4	Confirmation de la réalisation du contenu.....	33
74	7.5	Management des ressources.....	34
75	7.5.1	Aperçu général.....	34
76	7.5.2	Planification de l'organisation du projet.....	34
77	7.5.3	Constitution de l'équipe.....	34
78	7.5.4	Développement de l'équipe.....	35
79	7.5.5	Management de l'équipe.....	35
80	7.5.6	Planification, management et maîtrise des ressources physiques et matérielles.....	35
81	7.6	Management des délais.....	36
82	7.6.1	Aperçu général.....	36
83	7.6.2	Estimation de la durée des activités.....	36
84	7.6.3	Élaboration de l'échéancier.....	36
85	7.6.4	Maîtrise de l'échéancier.....	37
86	7.7	Management des coûts.....	37
87	7.7.1	Aperçu général.....	37
88	7.7.2	Estimation du coût.....	38
89	7.7.3	Élaboration du budget.....	38
90	7.7.4	Maîtrise des coûts.....	38
91	7.8	Management des risques.....	39
92	7.8.1	Aperçu général.....	39
93	7.8.2	Identification des risques.....	39
94	7.8.3	Appréciation des risques.....	39
95	7.8.4	Traitement des risques.....	39
96	7.8.5	Maîtrise des risques.....	40
97	7.9	Management des points à traiter.....	40
98	7.9.1	Aperçu général.....	40
99	7.9.2	Identification des points à traiter.....	40
100	7.9.3	Résolution des points à traiter.....	40

101	<b>7.10 Maîtrise du changement.....</b>	<b>41</b>
102	<b>7.10.1 Aperçu général .....</b>	<b>41</b>
103	<b>7.10.2 Mise en place d'un cadre de maîtrise du changement.....</b>	<b>41</b>
104	<b>7.10.3 Identification et évaluation des demandes de modification.....</b>	<b>41</b>
105	<b>7.10.4 Planification des demandes de modification .....</b>	<b>41</b>
106	<b>7.10.5 Mise en œuvre et clôture des demandes de modification.....</b>	<b>41</b>
107	<b>7.11 Management de la qualité .....</b>	<b>42</b>
108	<b>7.11.1 Aperçu général .....</b>	<b>42</b>
109	<b>7.11.2 Planification de la qualité.....</b>	<b>42</b>
110	<b>7.11.3 Assurance de la qualité.....</b>	<b>43</b>
111	<b>7.11.4 Maîtrise de la qualité.....</b>	<b>43</b>
112	<b>7.12 Engagement des parties prenantes.....</b>	<b>44</b>
113	<b>7.12.1 Aperçu général .....</b>	<b>44</b>
114	<b>7.12.2 Identification des parties prenantes .....</b>	<b>44</b>
115	<b>7.12.3 Mobilisation des parties prenantes .....</b>	<b>44</b>
116	<b>7.13 Management de la communication .....</b>	<b>45</b>
117	<b>7.13.1 Aperçu général .....</b>	<b>45</b>
118	<b>7.13.2 Planification de la communication.....</b>	<b>45</b>
119	<b>7.13.3 Diffusion de l'information .....</b>	<b>45</b>
120	<b>7.13.4 Surveillance de l'impact des communications.....</b>	<b>46</b>
121	<b>7.14 Management du changement organisationnel .....</b>	<b>46</b>
122	<b>7.14.1 Aperçu général .....</b>	<b>46</b>
123	<b>7.14.2 Identification du besoin de changement organisationnel.....</b>	<b>46</b>
124	<b>7.14.3 Transmission à l'organisme commanditaire.....</b>	<b>47</b>
125	<b>7.14.4 Mise en œuvre du changement organisationnel .....</b>	<b>47</b>
126	<b>7.15 Comptes rendus.....</b>	<b>47</b>
127	<b>7.15.1 Aperçu général .....</b>	<b>47</b>
128	<b>7.15.2 Planification des comptes rendus.....</b>	<b>47</b>
129	<b>7.15.3 Remise des rapports.....</b>	<b>47</b>
130	<b>7.15.4 Management des comptes rendus.....</b>	<b>48</b>
131	<b>7.16 Management de l'information et de la documentation.....</b>	<b>48</b>
132	<b>7.16.1 Aperçu général .....</b>	<b>48</b>
133	<b>7.16.2 Identification des informations qu'il convient de gérer.....</b>	<b>48</b>
134	<b>7.16.3 Stockage et récupération d'informations et de documents .....</b>	<b>48</b>
135	<b>7.17 Approvisionnements.....</b>	<b>49</b>
136	<b>7.17.1 Aperçu général .....</b>	<b>49</b>
137	<b>7.17.2 Planification des approvisionnements .....</b>	<b>49</b>
138	<b>7.17.3 Évaluation et sélection des fournisseurs .....</b>	<b>49</b>
139	<b>7.17.4 Gestion des contrats .....</b>	<b>49</b>
140	<b>7.17.5 Clôture des contrats.....</b>	<b>50</b>
141	<b>7.18 Retours d'expérience .....</b>	<b>50</b>
142	<b>7.18.1 Aperçu général .....</b>	<b>50</b>
143	<b>7.18.2 Identification des enseignements.....</b>	<b>50</b>
144	<b>7.18.3 Diffusion des enseignements.....</b>	<b>50</b>
145	<b>Annexe A (informative) « Processus de management de projets basés sur les pratiques ».....</b>	<b>51</b>
146	<b>Bibliographie.....</b>	<b>57</b>

## Table des figures

Figure 1 — Exemple de management de projets dans le contexte de la gouvernance et du management de projets, programmes et portefeuilles .....	5
Figure 2 — Exemple de création de valeur par des projets et des programmes.....	7
Figure 3 — Exemple de relations entre portefeuilles, programmes et projets .....	9
Figure 4 — Relation entre le cycle de vie du projet, les pratiques de management intégré de projets et les pratiques de management d'un projet .....	11
Figure 5 — Exemple de structure organisationnelle d'un projet.....	12
Figure 6 — Exemple de parties prenantes potentielles d'un projet .....	16
Figure 7 — Aperçu des pratiques, des relations et des rôles associés pour le management intégré de projets.....	21
Figure 8 — Pratiques de management de projets en relation avec les pratiques pour le management intégré de projets.....	30

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

[ISO 21502:2020](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f3deaa3a-e424-42fe-aa82-99fad5c395f5/iso-21502-2020)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f3deaa3a-e424-42fe-aa82-99fad5c395f5/iso-21502-2020>

147 **Avant-propos**

148 L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes  
 149 nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en  
 150 général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit  
 151 de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales  
 152 et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore  
 153 étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la  
 154 normalisation électrotechnique.

155 Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont  
 156 décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier de prendre note des différents  
 157 critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été  
 158 rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2  
 159 (voir [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

160 L'attention est attirée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de  
 161 droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de  
 162 ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les  
 163 références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration  
 164 du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par  
 165 l'ISO (voir [www.iso.org/brevets](http://www.iso.org/brevets)).

166 Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données  
 167 pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un  
 168 engagement.

169 Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions  
 170 spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion  
 171 de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles  
 172 techniques au commerce (OTC), voir le lien suivant : [www.iso.org/iso/fr/avant-propos](http://www.iso.org/iso/fr/avant-propos).

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

175 Cette première édition annule et remplace l'ISO 21500:2012, qui a fait l'objet d'une révision technique.  
 176 Les principales modifications par rapport à l'édition précédente sont les suivantes :

- 177 a) élargissement du concept de management de projets pour inclure les activités de surveillance et de  
 178 pilotage de l'organisme commanditaire relatives au projet ;
- 179 b) ajout du fait que les projets peuvent produire des résultats et permettre la réalisation de bénéfices ;
- 180 c) prise en compte du contexte organisationnel des projets ;
- 181 d) ajout de descriptions de rôles et de responsabilités supplémentaires dans le cadre des projets ;
- 182 e) ajout de sujets tels que la création d'un environnement de projet propice à la réussite, les cycles de  
 183 vie des projets, les points et les portes de décision, les pratiques supplémentaires en matière de  
 184 projet, telles que le management des bénéfices et la maîtrise du changement pour tenir compte des  
 185 pratiques actuelles en management de projets ;
- 186 f) ajout d'activités avant et après le projet ;

187 g) description des lignes directrices pour la sélection, la définition et l'établissement des approches de  
188 réalisation ; et

189 h) modification du format qui est passé d'une approche basée sur les processus à une approche basée  
190 sur les pratiques et la narration (voir l'Annexe A pour plus de détails).

191 Il convient d'adresser tout commentaire ou toute question concernant le présent document à l'organisme  
192 national de normalisation de l'utilisateur. Une liste complète de ces organismes se trouve à l'adresse  
193 [www.iso.org/members.html](http://www.iso.org/members.html).

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

ISO 21502:2020

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f3deaa3a-e424-42fe-aa82-99fad5c395f5/iso-21502-2020>



194 **Introduction**

195 Le présent document fournit des recommandations relatives aux concepts et pratiques de management  
196 de projets qui ont un impact et sont importants pour sa réussite.

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

198 a) la direction générale et l'encadrement supérieur, afin de leur permettre de mieux comprendre le  
199 management de projets et de les aider à apporter un soutien et des recommandations appropriés aux  
200 responsables de projets et aux personnes travaillant sur des projets ;

201 b) les responsables de projets et les membres des équipes de projet, afin qu'ils disposent d'une base  
202 commune pour comprendre, mettre en œuvre, comparer, évaluer et communiquer leurs pratiques en  
203 matière de projets ;

204 c) les personnes impliquées dans la gouvernance, le pilotage, l'assurance, l'audit et le management des  
205 projets, telles que les commanditaires des projets, les comités de projet, les auditeurs et les  
206 responsables de projets ; et

207 d) les concepteurs de normes, processus et méthodes de management de projets, à l'échelle nationale  
208 ou propres à un organisme.

209 En outre, le présent document peut également être utile aux personnes mobilisées pour soutenir :

210 — la gouvernance, le pilotage et le management des portefeuilles et des programmes ;

211 — les équipes de projet, les bureaux de management de programmes et de projets ou les structures  
212 similaires au sein des organismes ; [ISO 21502:2020](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f3deaa3a-e424-42fe-aa82-)

213 — l'étude universitaire du management de projets, programmes et portefeuilles ; et

214 — les fonctions liées au management des projets, telles que les finances, la comptabilité, le management  
215 des ressources humaines, les approvisionnements et le droit.

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

ISO 21502:2020

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f3deaa3a-e424-42fe-aa82-99fad5c395f5/iso-21502-2020>

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

## 1 Domaine d'application

Le présent document fournit des recommandations relatives au management de projets et peut être utilisé par tout organisme, qu'il soit public, privé ou caritatif, ainsi que pour tout type de projet, quels que soient sa finalité, ses méthodes de réalisation, le modèle de cycle de vie utilisé, sa complexité, sa taille, son coût ou sa durée.

NOTE La méthode de réalisation peut être toute méthode adaptée au type des éléments de sortie, comme les approches prédictives, incrémentielles, itératives, y compris les approches agiles.

Le présent document donne des descriptions de niveau macroscopique des activités qui sont considérées comme constituant des bonnes pratiques en matière de management de projets. Le présent document ne fournit pas de recommandations relatives au management des programmes ou des portefeuilles. Les sujets relatifs au management en général ne sont abordés que dans le contexte du management de projets.

iTeh STANDARD PREVIEW

## 2 Références normatives (standards.iteh.ai)

Le présent document ne contient aucune référence normative.

## 3 Termes et définitions

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f3deaa3a-e424-42fe-aa82-99fad5c395f5/iso-21502-2020>

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

### 3.1 référentiel

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

[SOURCE : ISO/TR 21506:2018, 3.5]

### 3.2 bénéfice

avantage, valeur ou autre effet positif créés

[SOURCE : ISO/TR 21506:2018, 3.6]

### 3.3

#### **demande de modification**

document qui définit une proposition de modification à apporter à un projet (0)

[SOURCE : ISO/TR 21506:2018, 3.10]

### 3.4

#### **gestion de configuration**

application de procédures destinées à maîtriser, corrélérer et tenir à jour la documentation, les spécifications et les attributs physiques

[SOURCE : ISO/TR 21506:2018, 3.12]

### 3.5

#### **maîtrise**

comparaison des performances réelles aux performances prévues par une analyse des écarts et, si nécessaire, la mise en œuvre d'actions préventives ou correctives

[SOURCE : ISO/TR 21506:2018, 3.13]

### 3.6

#### **action corrective**

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

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

### 3.7

#### **chemin critique**

séquence d'activités qui détermine la date d'achèvement au plus tôt d'un projet (0) ou d'une phase

[SOURCE : ISO/TR 21506:2018, 3.18]

### 3.8

#### **livrable**

élément unique et vérifiable dont la production est requise par un projet (0)

[SOURCE : ISO/TR 21506:2018, 3.19, modifiée — « élément dont la production est requise par un projet » a remplacé « résultat matériel ou immatériel d'une activité planifiée ».]

### 3.9

#### **point à traiter**

tout événement survenant au cours d'un projet (0) nécessitant une résolution pour la poursuite du projet (0)

### 3.10

#### **résultat**

changement résultant de l'utilisation de l'élément de sortie (0) d'un projet (0)

### 3.11

#### **élément de sortie**

livrables matériels ou immatériels agrégés qui constituent l'aboutissement du projet (0)

**3.12****portefeuille**

ensemble de composants de portefeuille (0) regroupés pour faciliter leur management afin d'atteindre des objectifs stratégiques

[SOURCE : ISO/TR 21506:2018, 3.42]

**3.13****composant de portefeuille**

projet (0), programme (0), portefeuille (0) ou autres travaux connexes

[SOURCE : ISO/TR 21506:2018, 3.43]

**3.14****action préventive**

action visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentiellement indésirable

Note 1 à l'article : Une action préventive est entreprise pour empêcher l'occurrence, alors qu'une action corrective est entreprise pour empêcher la réapparition.

[SOURCE : ISO 9000:2015, 3.12.1, modifiée — La Note 1 à l'article d'origine a été supprimée.]

**3.15****programme**

groupe de composants de programme (0) gérés de manière coordonnée afin de réaliser des bénéfices(0)

[SOURCE : ISO/TR 21506:2018, 3.50]

**3.16****composant de programme**

projet (0), programme (0) ou autres travaux connexes

[SOURCE : ISO/TR 21506:2018, 3.52]

**3.17****projet**

effort temporaire pour atteindre un ou plusieurs objectifs définis

[SOURCE : ISO/TR 21506:2018, 3.59, modifié — « pour atteindre un ou plusieurs objectifs définis » a remplacé « créé pour produire des livrables convenus ».]

**3.18****gouvernance de projet**

principes, politiques et procédures selon lesquels un projet (0) est autorisé et piloté afin de produire les livrables (0) convenus

[SOURCE : ISO/TR 21506:2018, 3.60]

**3.19****cycle de vie d'un projet**

ensemble défini de phases du début à la fin d'un projet (0)

## 3.20

### **management de projets**

activités coordonnées visant à piloter et maîtriser l'atteinte d'objectifs convenus

[SOURCE : ISO/TR 21506:2018, 3.61, modifiée — « objectifs » a remplacé « livrables ».]

## 3.21

### **contenu d'un projet**

travaux autorisés pour produire les livrables (0) convenus

[SOURCE : ISO/TR 21506:2018, 3.65]

## 3.22

### **commanditaire**

personne responsable de l'obtention des ressources et des décisions exécutives pour permettre la réussite

[SOURCE : ISO/TR 21506:2018, 3.78]

## 3.23

### **partie prenante**

personne, groupe ou organisme qui a des intérêts ou qui peut avoir un impact, être affecté ou se percevoir comme étant affecté par un aspect d'un projet (0), programme (0), portefeuille (0)

[SOURCE : ISO/TR 21506:2018, 3.79]

## 3.24

### **organigramme des tâches**

décomposition progressive du contenu défini du projet (0) ou du programme (0) en niveaux inférieurs constitués d'éléments de travail

[SOURCE : ISO/TR 21506:2018, 3.87]

## 3.25

### **lot de travaux**

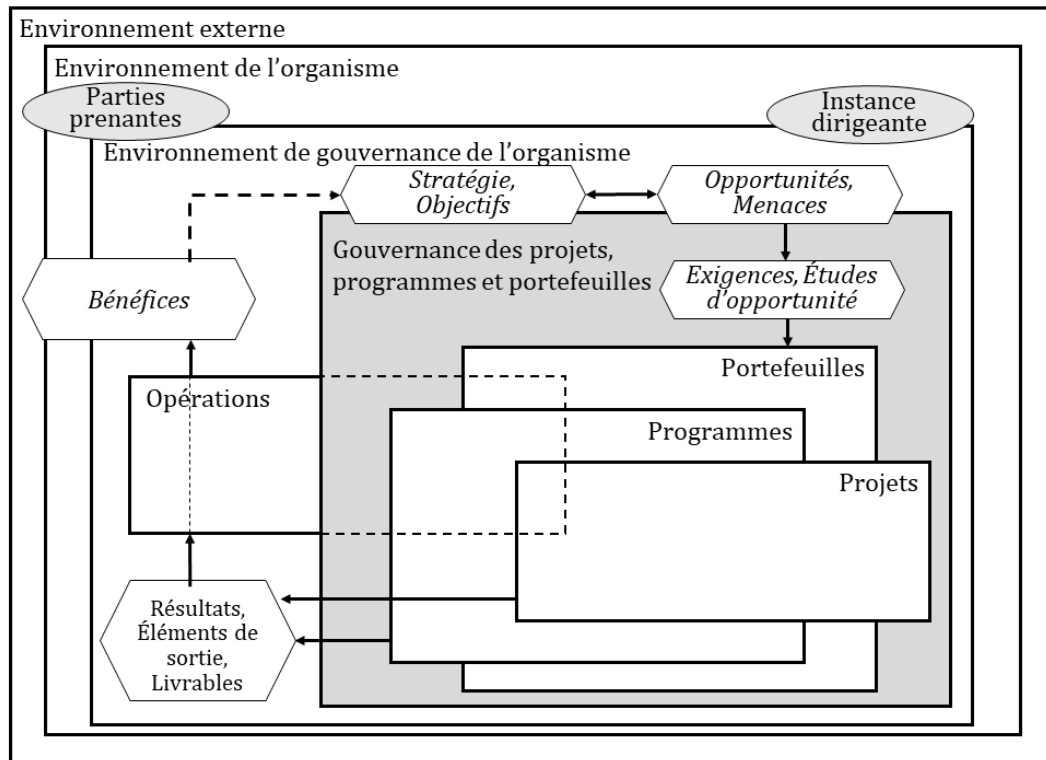
groupe d'activités ayant un contenu, un livrable (0), un délai et un coût définis

## 4 Concepts du management de projets

### 4.1 Aperçu général

#### 4.1.1 Généralités

L'Article 4 décrit les concepts relatifs au management de projets qui sont utilisés dans le cadre des pratiques décrites aux Articles 6 et 7. La Figure 1 illustre le contexte et l'environnement dans lequel un projet s'inscrit. Un projet peut être autonome ou faire partie d'un programme ou portefeuille au sein d'un organisme (voir 4.2.5), chacun d'eux pouvant aller au-delà des limites de l'organisme. La stratégie de l'organisme peut permettre d'identifier les opportunités et les menaces, en tenant compte des faiblesses et des atouts qu'il convient de documenter et d'évaluer. Les opportunités et les menaces sélectionnées peuvent être approfondies et justifiées dans une étude d'opportunité, ou un autre document similaire, qui peut aboutir au lancement d'un ou plusieurs projets. Les éléments de sortie des projets, s'ils sont traités de manière appropriée, sont censés produire des résultats. Il convient que ces résultats apportent des bénéfices aux organismes commanditaires ou aux parties prenantes.



NOTE Les traits pointillés du cadre « Opérations » indiquent que les opérations s'étendent aux projets, programmes et portefeuilles (voir « autres travaux »).

**Figure 1 — Exemple de management de projets dans le contexte de la gouvernance et du management de projets, programmes et portefeuilles**

#### 4.1.2 Projets

Les organismes entreprennent des travaux pour atteindre des objectifs spécifiques. En général, ces travaux peuvent être classés en opérations ou en projets. Les opérations et les projets diffèrent en ce que :

- les projets sont exécutés par des équipes, pouvant comprendre des prestataires, et sont axés sur le maintien ou l'ajout de valeur ou de capacités, soit au sein de l'organisme commanditaire, soit pour un client ; et
- les opérations sont menées par au moyen d'activités continues et peuvent être centrées sur la pérennisation de l'organisme, par exemple par la réalisation de produits et de services reproductibles.