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

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

**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>



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 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	viii
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Concepts du management de projet	4
4.1 Aperçu général.....	4
4.1.1 Généralités.....	4
4.1.2 Projets.....	5
4.1.3 Management de projet.....	6
4.2 Contexte.....	6
4.2.1 Impact du contexte d'un projet.....	6
4.2.2 Stratégie de l'organisme et projets.....	7
4.2.3 Point de vue des clients et des fournisseurs.....	7
4.2.4 Contraintes du projet.....	8
4.2.5 Projets autonomes ou projets faisant partie d'un programme ou d'un portefeuille.....	8
4.3 Gouvernance de projet.....	9
4.3.1 Cadre de gouvernance.....	9
4.3.2 Étude d'opportunité.....	9
4.4 Cycle de vie du projet.....	10
4.5 Organisation du projet et rôles.....	11
4.5.1 Organisation du projet.....	11
4.5.2 Organisme commanditaire.....	12
4.5.3 Comité de projet.....	13
4.5.4 Commanditaire du projet.....	13
4.5.5 Assurance du projet.....	14
4.5.6 Responsable de projet.....	14
4.5.7 Bureau de projet.....	14
4.5.8 Responsable de lot de travaux.....	15
4.5.9 Membres de l'équipe de projet.....	15
4.5.10 Parties prenantes du projet.....	16
4.5.11 Autres rôles.....	16
4.6 Compétences du personnel de projet.....	16
5 Conditions préalables à la formalisation du management de projet	17
5.1 Aperçu général.....	17
5.2 Aspects à prendre en compte pour la mise en œuvre du management de projet.....	17
5.3 Amélioration continue de l'environnement du management de projet.....	18
5.4 Alignement sur les processus et systèmes de l'organisme.....	18
6 Pratiques pour le management intégré de projet	19
6.1 Aperçu général.....	19
6.2 Activités préalables au projet.....	20
6.3 Supervision d'un projet.....	21
6.4 Pilotage d'un projet.....	21
6.5 Lancement d'un projet.....	22
6.5.1 Aperçu général.....	22
6.5.2 Mobilisation de l'équipe de projet.....	22
6.5.3 Approche de la gouvernance et du management de projet.....	22
6.5.4 Justification initiale du projet.....	23
6.5.5 Planification initiale du projet.....	23
6.6 Maîtrise d'un projet.....	23
6.6.1 Aperçu général.....	23

6.6.2	Justification progressive.....	23
6.6.3	Management de la performance du projet.....	23
6.6.4	Management du début et de la fin de chaque phase du projet.....	24
6.6.5	Management du début, de l'avancement et de la fin de chaque lot de travaux.....	25
6.7	Management de la réalisation.....	25
6.8	Clôture ou arrêt d'un projet.....	26
6.9	Activités postérieures au projet.....	27
7	Pratiques de management d'un projet.....	28
7.1	Aperçu général.....	28
7.2	Planification.....	29
7.2.1	Aperçu général.....	29
7.2.2	Élaboration du plan.....	29
7.2.3	Suivi du plan.....	29
7.3	Management des bénéfices.....	30
7.3.1	Aperçu général.....	30
7.3.2	Identification et analyse des bénéfices.....	30
7.3.3	Suivi des bénéfices.....	30
7.3.4	Maintien des bénéfices.....	31
7.4	Management du contenu.....	31
7.4.1	Aperçu général.....	31
7.4.2	Définition du contenu.....	31
7.4.3	Maîtrise du contenu.....	31
7.4.4	Confirmation de la réalisation du contenu.....	31
7.5	Management des ressources.....	32
7.5.1	Aperçu général.....	32
7.5.2	Planification de l'organisation du projet.....	32
7.5.3	Constitution de l'équipe.....	32
7.5.4	Développement de l'équipe.....	33
7.5.5	Management de l'équipe.....	33
7.5.6	Planification, management et maîtrise des ressources physiques et matérielles.....	33
7.6	Management des délais.....	34
7.6.1	Aperçu général.....	34
7.6.2	Estimation de la durée des activités.....	34
7.6.3	Élaboration de l'échéancier.....	34
7.6.4	Maîtrise de l'échéancier.....	35
7.7	Management des coûts.....	35
7.7.1	Aperçu général.....	35
7.7.2	Estimation des coûts.....	35
7.7.3	Élaboration du budget.....	36
7.7.4	Maîtrise des coûts.....	36
7.8	Management des risques.....	36
7.8.1	Aperçu général.....	36
7.8.2	Identification des risques.....	36
7.8.3	Appréciation des risques.....	37
7.8.4	Traitement des risques.....	37
7.8.5	Maîtrise des risques.....	37
7.9	Management des points à traiter.....	37
7.9.1	Aperçu général.....	37
7.9.2	Identification des points à traiter.....	38
7.9.3	Résolution des points à traiter.....	38
7.10	Maîtrise des modifications.....	38
7.10.1	Aperçu général.....	38
7.10.2	Mise en place d'un cadre de maîtrise des modifications.....	39
7.10.3	Identification et évaluation des demandes de modification.....	39
7.10.4	Planification de la mise en œuvre des demandes de modification.....	39
7.10.5	Mise en œuvre et clôture des demandes de modification.....	39
7.11	Management de la qualité.....	39
7.11.1	Aperçu général.....	39

7.11.2	Planification de la qualité.....	40
7.11.3	Assurance de la qualité.....	40
7.11.4	Maîtrise de la qualité.....	41
7.12	Engagement des parties prenantes.....	41
7.12.1	Aperçu général.....	41
7.12.2	Identification des parties prenantes.....	41
7.12.3	Mobilisation des parties prenantes.....	42
7.13	Management de la communication.....	42
7.13.1	Aperçu général.....	42
7.13.2	Planification de la communication.....	42
7.13.3	Diffusion de l'information.....	43
7.13.4	Surveillance de l'impact des communications.....	43
7.14	Management du changement organisationnel et sociétal.....	43
7.14.1	Aperçu général.....	43
7.14.2	Identification du besoin de changement.....	44
7.14.3	Mise en œuvre du changement organisationnel et sociétal.....	44
7.15	Comptes rendus.....	44
7.15.1	Aperçu général.....	44
7.15.2	Planification des comptes rendus.....	44
7.15.3	Management des comptes rendus.....	45
7.15.4	Remise des rapports.....	45
7.16	Management de l'information et de la documentation.....	45
7.16.1	Aperçu général.....	45
7.16.2	Identification des informations qu'il convient de gérer.....	45
7.16.3	Stockage et récupération d'informations et de documents.....	45
7.17	Approvisionnements.....	46
7.17.1	Aperçu général.....	46
7.17.2	Planification des approvisionnements.....	46
7.17.3	Évaluation et sélection des fournisseurs.....	46
7.17.4	Gestion des contrats.....	46
7.17.5	Clôture des contrats.....	47
7.18	Retours d'expérience.....	47
7.18.1	Aperçu général.....	47
7.18.2	Identification des enseignements.....	47
7.18.3	Diffusion des enseignements.....	47
	Annexe A (informative) Processus de management de projet basés sur les pratiques.....	48
	Bibliographie.....	54

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'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).

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 www.iso.org/avant-propos.

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

Cette première édition de l'ISO 21502, conjointement avec l'ISO 21500:—¹⁾, annule et remplace l'ISO 21500:2012, qui a fait l'objet d'une révision technique. Les principales modifications par rapport à l'ISO 21500:2012 sont les suivantes:

- a) le concept de management de projet a été élargi pour inclure les activités de supervision et de pilotage de l'organisme commanditaire relatives au projet;
- b) des informations ont été ajoutées sur la manière dont les projets peuvent produire des résultats et permettre la réalisation de bénéfices;
- c) la prise en compte du contexte organisationnel des projets a été ajoutée;
- d) des descriptions ont été ajoutées concernant des rôles et des responsabilités supplémentaires dans le cadre des projets;
- e) de nouveaux sujets ont été ajoutés, tels que la création d'un environnement de projet propice à la réussite, les cycles de vie des projets, les points et les portes de décision, ainsi que les pratiques supplémentaires en matière de projets, telles que le management des bénéfices et la maîtrise des modifications pour tenir compte des pratiques actuelles en management de projet;
- f) des activités préalables et postérieures au projet ont été ajoutées;
- g) le format est passé d'une approche basée sur les processus à une approche basée sur les pratiques et la narration (voir l'[Annexe A](#) pour plus de détails).

1) En préparation. Stade au moment de la publication: ISO/DIS 21500:2020.

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.

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 21502:2020

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

Introduction

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

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

- a) la direction générale et l'encadrement supérieur, afin de leur permettre de mieux comprendre le management de projet et de les aider à apporter un soutien et des recommandations appropriés aux responsables de projets et aux personnes travaillant sur des projets;
- b) les personnes impliquées dans la gouvernance, le pilotage, l'assurance, l'audit et le management des projets, telles que les commanditaires des projets, les comités de projet, les auditeurs et les responsables de projets;
- c) les responsables de projets et les membres des équipes de projet, afin qu'ils disposent d'une base commune pour comprendre, mettre en œuvre, comparer, évaluer et communiquer les pratiques utilisées dans le cadre de leur projet;
- d) les concepteurs de normes, processus et méthodes de management de projet, à l'échelle nationale ou propres à un organisme.

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

- la gouvernance, le pilotage et le management des portefeuilles et des programmes;
- les équipes de projet, les bureaux de programme ou de projet ou les structures similaires au sein des organismes;
- l'étude universitaire du management de projets, programmes et portefeuilles;
- les fonctions liées au management des projets, telles que les finances, la comptabilité, le management des ressources humaines, les approvisionnements et le droit.

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

1 Domaine d'application

Le présent document fournit des lignes directrices relatives au management de projets. Il est applicable à tout organisme, qu'il soit public, privé ou caritatif, ainsi qu'à tout type de projet, quels que soient sa finalité, ses approches de réalisation, le modèle de cycle de vie utilisé, sa complexité, sa taille, son coût ou sa durée.

NOTE L'approche de réalisation peut être toute méthode ou tout processus adaptés au type des éléments de sortie, comme les approches prédictives, incrémentielles, itératives, adaptatives ou hybrides, y compris les approches agiles.

Le présent document donne des descriptions de niveau macroscopique des pratiques qui sont considérées comme fonctionnant bien et produisant de bons résultats dans le contexte du management de projet. 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 projet.

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 <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 étude d'opportunité

justification documentée visant à soutenir la prise de décision concernant l'engagement vis-à-vis d'un projet (3.20), d'un programme (3.18) ou d'un portefeuille (3.15)

[SOURCE: ISO/TR 21506:2018, 3.8]

ISO 21502:2020(F)

3.4

demande de modification

document qui définit une proposition de modification à apporter à un *projet* (3.20)

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

3.5

gestion de configuration

application de procédures destinées à *maîtriser* (3.6), corrélérer et tenir à jour la documentation, les spécifications et les attributs physiques

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

3.6

maîtrise

comparaison des performances réelles aux performances prévues par une analyse des écarts et, si nécessaire, la mise en œuvre d'*actions préventives* (3.17) et correctives

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

3.7

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]

3.8

chemin critique

séquence d'activités qui détermine la date d'achèvement au plus tôt d'un *projet* (3.20) ou d'une phase

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

3.9

livrable

élément unique et vérifiable dont la production est requise par un *projet* (3.20)

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

3.10

gouvernance

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

[SOURCE: ISO/TR 21506:2018, 3.25]

3.11

point à traiter

événement survenant au cours d'un *projet* (3.20) exigeant une résolution pour la poursuite du projet

3.12

opportunité

occurrence d'un risque qui aurait un impact favorable

[SOURCE: ISO/TR 21506:2018, 3.36]

3.13

résultat

changement résultant de l'utilisation de l'*élément de sortie* (3.14) d'un *projet* (3.20)

ITEH STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 21502:2020

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

3.14**élément de sortie**

livrables (3.9) matériels ou immatériels agrégés qui constituent l'aboutissement du *projet* (3.20)

3.15**portefeuille**

ensemble de *composants de portefeuille* (3.16) regroupés pour faciliter leur management afin d'atteindre des objectifs stratégiques

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

3.16**composant de portefeuille**

projet (3.20), *programme* (3.18), *portefeuille* (3.15) ou autres travaux connexes

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

3.17**action préventive**

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

Note 1 à l'article: Une action préventive est entreprise pour empêcher l'occurrence, alors qu'une *action corrective* (3.7) 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.]

3.18**programme**

groupe de *composants de programme* (3.19) gérés de manière coordonnée afin de réaliser des *bénéfices* (3.2)

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

3.19**composant de programme**

projet (3.20), *programme* (3.18) ou autres travaux connexes

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

3.20**projet**

effort temporaire pour atteindre un ou plusieurs objectifs définis

[SOURCE: ISO/TR 21506:2018, 3.59, modifiée — Les mots «créé pour produire des livrables convenus» ont été remplacés par «pour atteindre un ou plusieurs objectifs définis».]

3.21**assurance du projet**

actions planifiées et systématiques nécessaires pour donner confiance à l'organisme commanditaire et au *commanditaire* (3.26) du projet que le *projet* (3.20) est susceptible d'atteindre ses objectifs

3.22**gouvernance de projet**

principes, politiques et procédures selon lesquels un *projet* (3.20) est autorisé et piloté afin d'atteindre les objectifs convenus

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

3.23**cycle de vie du projet**

ensemble défini de phases du début à la fin d'un *projet* (3.20)

3.24

management de projet

activités coordonnées visant à piloter et *maîtriser* (3.6) l'atteinte d'objectifs convenus

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

3.25

contenu d'un projet

travaux autorisés pour atteindre les objectifs convenus

[SOURCE: ISO/TR 21506:2018, 3.65, modifiée — Les mots «produire les livrables» ont été remplacés par «atteindre les objectifs».]

3.26

commanditaire

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

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

3.27

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* (3.20), *programme* (3.18) ou *portefeuille* (3.15)

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

3.28

menace

occurrence d'un risque qui aurait un impact négatif

[SOURCE: ISO/TR 21506:2018, 3.83]

ITEH STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)
ISO 21502:2020
<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f3deaa3a-e424-42fe-aa82-99fad5c395f5/iso-21502-2020>

3.29

organigramme des tâches

décomposition progressive du contenu défini d'un *projet* (3.20) ou d'un *programme* (3.18) en niveaux inférieurs constitués d'éléments de travail

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

3.30

lot de travaux

groupe d'activités ayant un contenu, un *livrable* (3.9), un délai et un coût définis

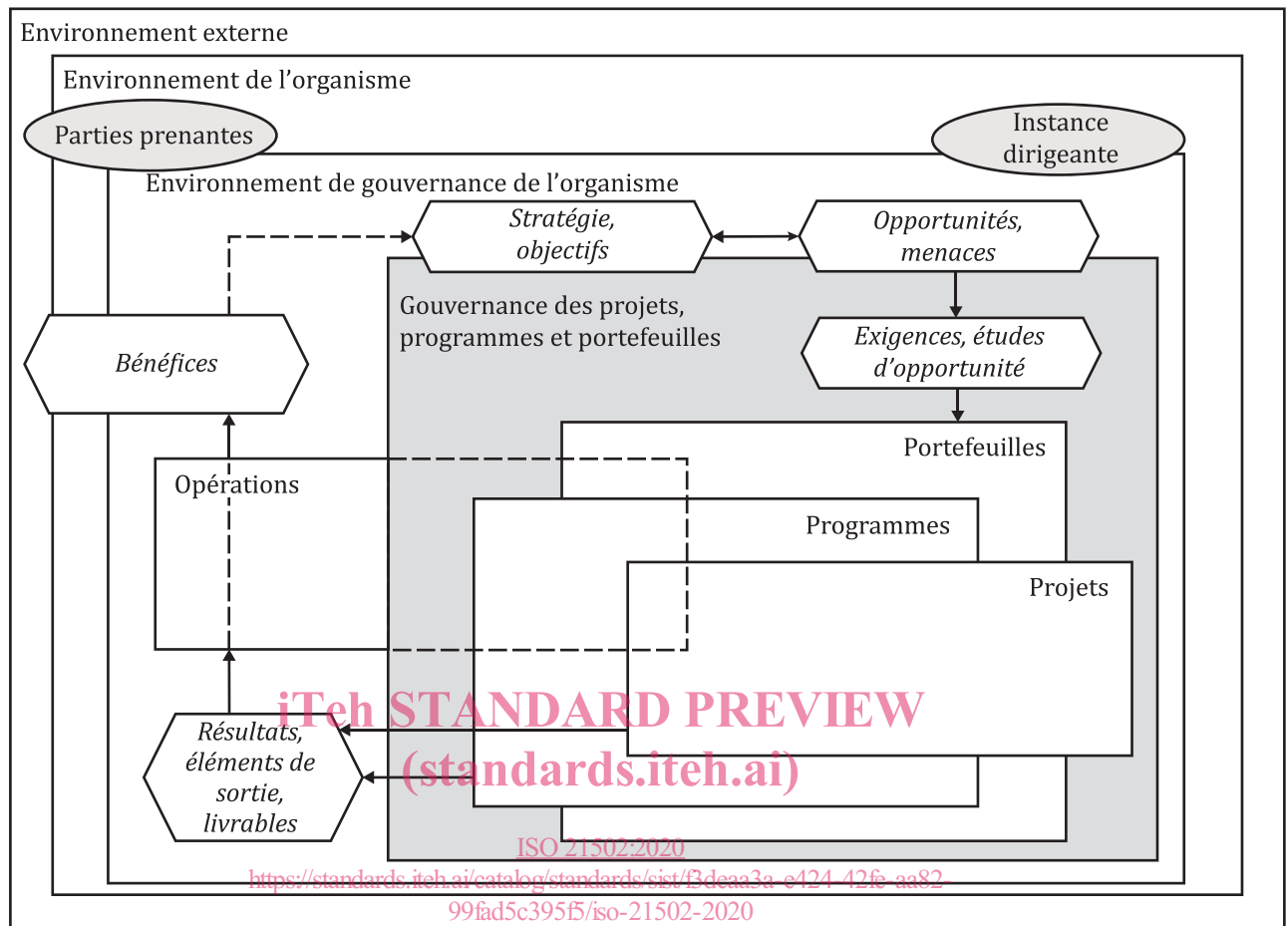
4 Concepts du management de projet

4.1 Aperçu général

4.1.1 Généralités

L'[Article 4](#) décrit les concepts relatifs au management de projet qui sont utilisés dans le cadre des pratiques décrites aux [Articles 6](#) et [7](#). La [Figure 1](#) illustre un contexte et un environnement dans lequel un projet peut s'inscrire. Un projet peut être autonome ou faire partie d'un programme ou d'un portefeuille (voir [4.2.5](#)), et peut traverser les frontières au sein d'un organisme et entre des organismes. Il convient que la stratégie de l'organisme permette d'identifier, de documenter et d'évaluer les opportunités, les menaces, les faiblesses et les atouts, ce qui peut contribuer à éclairer les actions futures. Les opportunités et les menaces sélectionnées peuvent être examinées plus en détail et justifiées dans une étude d'opportunité. Une étude d'opportunité peut aboutir au lancement d'un ou plusieurs projets. Les éléments de sortie des projets sont censés produire des résultats. Il convient que

ces résultats apportent des bénéfices aux organismes commanditaires, ainsi qu'aux parties prenantes internes ou externes.



NOTE Les traits pointillés du cadre «opérations» indiquent que les opérations peuvent s'étendre aux projets, programmes et portefeuilles (les traits pointillés peuvent faire référence aux «autres travaux connexes»).

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 temporaires et sont axés sur le maintien ou l'ajout de valeur ou de capacités, pour un organisme commanditaire, une partie prenante ou un client;
- 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.

L'objectif d'un projet peut être atteint par une combinaison de livrables, d'éléments de sortie, de résultats et de bénéfices, en fonction du contexte du projet (voir 4.2) et de l'orientation donnée par la gouvernance (voir 4.3). Il convient que l'objectif d'un projet contribue aux résultats et à la réalisation de bénéfices pour les parties prenantes comprenant l'organisme commanditaire, les autres parties prenantes internes et externes de l'organisme, les clients et leurs parties prenantes. Bien que de

nombreux projets présentent des caractéristiques similaires, chaque projet est unique. Les différences entre les projets peuvent être dues à des facteurs tels que, sans toutefois s'y limiter:

- les objectifs;
- le contexte;
- les résultats souhaités;
- les éléments de sortie fournis;
- les parties prenantes impactées;
- les ressources utilisées;
- la complexité;
- les contraintes (voir [4.2.4](#));
- les processus ou méthodes utilisés.

4.1.3 Management de projet

Le management de projet intègre les pratiques incluses dans le présent document pour piloter, lancer, planifier, suivre, maîtriser et clore le projet, gérer les ressources affectées au projet et motiver les personnes impliquées dans le projet à atteindre les objectifs du projet. Il convient que le management de projet soit réalisé par le biais d'un ensemble de processus et de méthodes qu'il y a lieu de concevoir comme un système. Il est recommandé d'y inclure les pratiques nécessaires à un projet spécifique, telles que décrites dans le présent document. (standards.iteh.ai)

4.2 Contexte

ISO 21502:2020

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

4.2.1 Impact du contexte d'un projet

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

4.2.1.1 Généralités

Le contexte d'un projet peut avoir un impact sur les performances et les chances de réussite d'un projet. Il convient que l'équipe du projet tienne compte des facteurs tant internes qu'externes à l'organisme.

4.2.1.2 Facteurs internes à l'organisme

Les facteurs internes à l'organisme, tels que la stratégie, la technologie, la maturité du management général et du management de projet, la disponibilité des ressources ainsi que la culture et la structure de l'organisme, peuvent avoir un impact sur la réussite d'un projet. Il existe une relation entre un projet et son contexte dont il convient de tenir compte lors de l'adaptation de l'approche de management de projet, de la préparation de l'étude d'opportunité, de la réalisation d'études de faisabilité et de la conception pour le passage aux opérations proprement dites et le transfert aux clients, le cas échéant.

4.2.1.3 Facteurs externes à l'organisme

Les facteurs externes à l'organisme peuvent inclure, entre autres, des facteurs socio-économiques, géographiques, politiques, réglementaires, technologiques et écologiques. Ces facteurs peuvent avoir une incidence sur le projet dans la mesure où ils imposent des exigences ou des contraintes ou génèrent des risques qui ont une influence sur le projet. Bien que ces facteurs ne relèvent souvent pas du pouvoir ou de la capacité de maîtrise ou d'influence du commanditaire du projet ou du responsable de projet, il convient néanmoins d'en tenir compte et de les prévoir lors du pilotage, de la justification (voir [4.3.2](#)), du lancement, de la planification, du suivi, de la maîtrise et de la clôture du projet.

4.2.2 Stratégie de l'organisme et projets

Les organismes établissent souvent leur stratégie globale sur la base de leur vision, de leur mission, de leurs valeurs, de leurs politiques et de facteurs internes et externes à l'organisme. Les projets peuvent être un moyen d'atteindre des objectifs stratégiques. Il convient de prendre en compte les éléments de sortie et les résultats potentiels lors de l'identification des opportunités et des menaces de l'organisme. La création de valeur à partir de la réalisation de projets est illustrée à la [Figure 2](#). Une valeur positive est créée lorsque les bénéfices permis par le projet dépassent l'investissement en ressources. La valeur créée peut être tangible ou intangible.

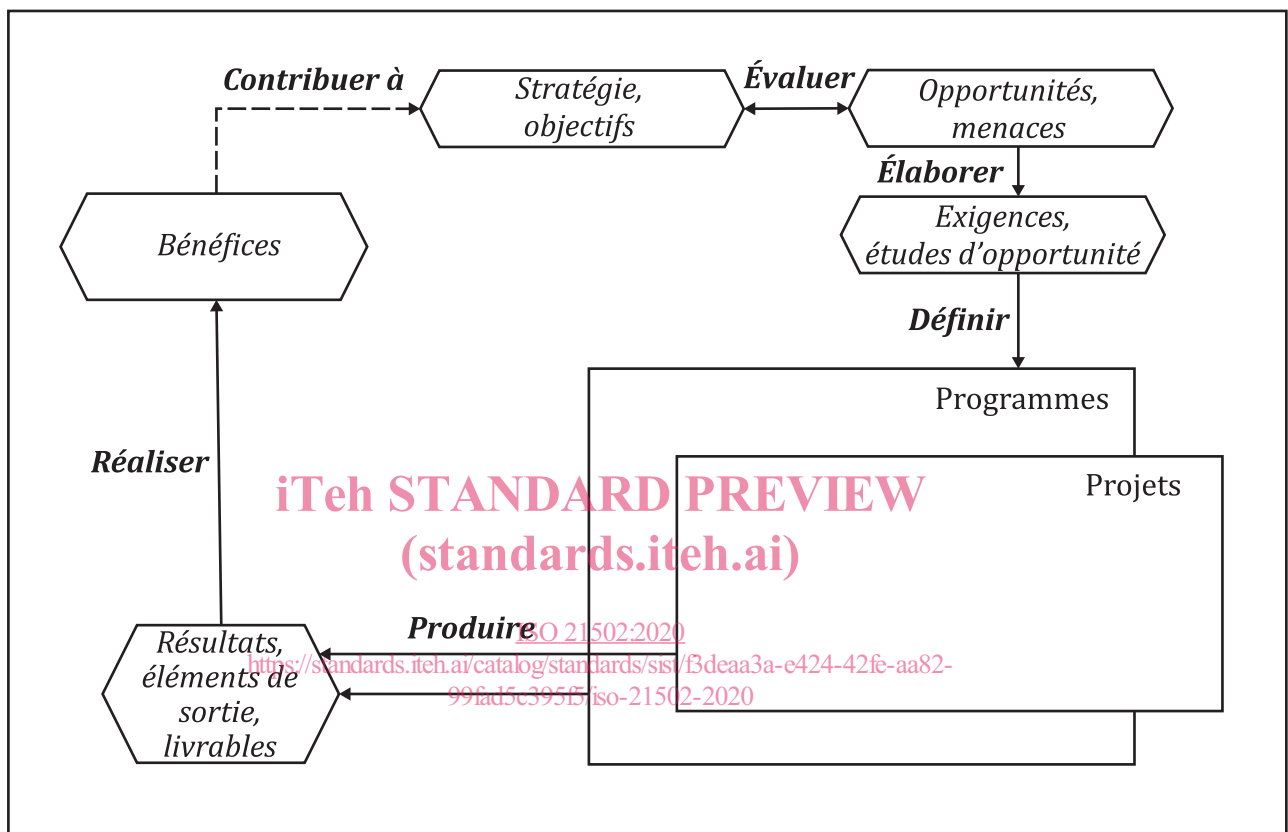


Figure 2 — Exemple de création de valeur par des projets et des programmes

4.2.3 Point de vue des clients et des fournisseurs

Les projets peuvent être entrepris sous deux angles :

- le client ou l'organisme commanditaire: l'organisme est propriétaire des exigences et peut soit entreprendre le travail, soit en confier une partie ou la totalité à un organisme fournisseur;
- l'organisme fournisseur ou prestataire: l'organisme fournit, comme base principale ou partie de son activité, un service ou un produit à d'autres organismes.

EXEMPLE 1 La construction de routes, d'aéroports, de voies ferrées et de systèmes d'information peut être un exemple de service ou de produit fourni par un fournisseur ou un entrepreneur, en tant que projet générateur de revenus.

Dans la plupart des cas, le contenu du projet du fournisseur est une partie du contenu du projet du client. Il convient que chaque partie d'un contrat veille à ses intérêts organisationnels dans le projet et ait sa propre justification pour entreprendre le projet. La relation client-fournisseur peut être source de confusion, car pour certains projets, cette relation peut être à la fois inter- et intra-organisationnelle.