

Version Redline  
compare 21500:2021  
à 21500:2012



---

---

## Management des projets, programmes et portefeuilles — Contexte et concepts

*Project, programme and portfolio management — Context and  
concepts*

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

[ISO 21500:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9f478881-8b9c-45d7-b1e5-7d36e1722996/iso-21500-2021)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9f478881-8b9c-45d7-b1e5-7d36e1722996/iso-21500-2021>



Reference number  
ISO 21500:redline:2021(FR)

## IMPORTANT

**Exemple de texte 1** — Texte ayant été ajouté (en vert)

~~Exemple de texte 2~~ — Texte ayant été supprimé (en rouge)



— Figure graphique ayant été ajoutée



— Figure graphique ayant été supprimée

**1.x ...**

— Si des modifications ont été apportées à un article/paragraphe, l'article/le paragraphe est mis **en évidence en jaune** dans le Sommaire

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

[ISO 21500:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9f478881-8b9c-45d7-b1e5-7d36e1722996/iso-21500-2021)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9f478881-8b9c-45d7-b1e5-7d36e1722996/iso-21500-2021>

## AVERTISSEMENT

Cette version marquée met en évidence les principales modifications dans la présente édition du document comparée à l'édition précédente. Elle ne reflète pas les détails (par exemple les changements de ponctuation).

Cette version marquée ne constitue pas le document ISO officiel et n'est pas destinée à être utilisée à des fins de mise en œuvre.



## COPYRIGHT PROTECTED DOCUMENT

© ISO 2021

All rights reserved. Unless otherwise specified, or required in the context of its implementation, no part of this publication may be reproduced or utilized otherwise in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, or posting on the internet or an intranet, without prior written permission. Permission can be requested from either ISO at the address below or ISO's member body in the country of the requester.

ISO copyright office  
CP 401 • Ch. de Blandonnet 8  
CH-1214 Vernier, Geneva  
Phone: +41 22 749 01 11  
Fax: +41 22 749 09 47  
Email: [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)  
Website: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Published in Switzerland

# Contents

Page

Avant-propos.....	v
<b>Introduction</b> .....	<b>vii</b>
<b>1</b> <del>Domaine d'application</del> <b>d'application</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b> Références normatives.....	<b>1</b>
<b>23</b> Termes et définitions.....	<b>1</b>
<b>34</b> <del>Concepts du management de projet</del> <b>projets, programmes et portefeuilles</b> .....	<b>4</b>
3.1 Généralités.....	4
3.2 Projet.....	4
3.3 Management de projet.....	5
<del>3.4.1</del> <del>Stratégie de l'organisation et projets</del> <b>Généralités</b> .....	<b>5</b>
3.4.1 Stratégie de l'organisation.....	5
3.4.2 Évaluation des opportunités et lancement du projet.....	6
3.4.3 Concrétisation des bénéfices.....	6
3.5 Environnement du projet.....	7
3.5.1 Généralités.....	7
3.5.2 Facteurs en dehors des limites de l'organisation.....	7
3.5.3 Facteurs dans les limites de l'organisation.....	8
3.6 Gouvernance de projet.....	8
<del>3.7</del> <del>4.2</del> <del>Projets et opérations, programmes et portefeuilles</del> .....	<b>9</b>
<del>3.8</del> <del>4.3</del> <del>Parties prenantes et organisation du projet</del> Environnement de l'organisme.....	<b>9</b>
3.9 Compétences du personnel de projet.....	11
<del>3.10</del> <del>4.4</del> <del>Cycle de vie du projet</del> Environnement externe.....	<b>11</b>
<del>3.11</del> <del>4.5</del> <del>Contraintes du projet</del> Mise en œuvre de la stratégie.....	<b>12</b>
<del>3.12</del> <del>4.6</del> <del>Relations entre concepts et processus de management de projet</del> <b>Approches intégrées de la gouvernance et du management</b> .....	<b>13</b>
<b>45</b> <del>Processus de management de projet</del> <b>Normes relatives au management de projets, programmes et portefeuilles</b> .....	<b>14</b>
5.1 Généralités.....	14
<del>4.15.2</del> <del>Mise en œuvre des processus de management de projet</del> <b>Aperçu général</b> .....	<b>15</b>
5.2.1 Normes de base.....	16
5.2.2 Normes complémentaires et vocabulaire.....	16
4.2 Groupes de processus et groupes de sujets.....	16
4.2.1 Généralités.....	16
4.2.2 Groupes de processus.....	18
4.2.3 Groupes de sujets.....	20
<del>4.35.3</del> <del>Processus</del> <b>Avantages de l'utilisation de normes relatives au management de projets, programmes et portefeuilles</b> .....	<b>21</b>
<del>4.3.15.3.1</del> .....	
Généralités.....	21
4.3.2 Élaborer la charte du projet.....	22
<del>4.3.35.3.2</del> .....	
<del>Élaborer les plans du projet</del> <b>Management de projets</b> .....	<b>22</b>
<del>4.3.45.3.3</del> .....	
<del>Diriger les travaux du projet</del> <b>Management de programmes</b> .....	<b>23</b>
4.3.5 Maîtriser les travaux du projet.....	24
<del>4.3.65.3.4</del> .....	
<del>Maîtriser les modifications</del> <b>Management de portefeuilles</b> .....	<b>25</b>
4.3.7 Clore la phase du projet ou le projet.....	25
4.3.8 Rassembler les retours d'expérience.....	26

4.3.9	Identifier les parties prenantes.....	26
<del>4.3.10</del>	<del>5.3.5</del> .....	
	<del>Gérer les parties prenantes</del> Gouvernance.....	27
4.3.11	Définir le contenu du projet.....	27
4.3.12	Créer l'organigramme des tâches du projet.....	27
4.3.13	Définir les activités.....	28
4.3.14	Maîtriser le contenu du projet.....	28
4.3.15	Constituer l'équipe de projet.....	29
4.3.16	Estimer les ressources.....	29
4.3.17	Définir l'organisation du projet.....	30
4.3.18	Développer l'équipe de projet.....	30
4.3.19	Maîtriser les ressources.....	31
4.3.20	Gérer l'équipe de projet.....	31
4.3.21	Organiser les activités en séquence.....	32
4.3.22	Estimer la durée des activités.....	32
4.3.23	Élaborer l'échéancier.....	33
4.3.24	Maîtriser l'échéancier.....	33
4.3.25	Estimer les coûts.....	34
4.3.26	Élaborer le budget.....	34
4.3.27	Maîtriser les coûts.....	35
4.3.28	Identifier les risques.....	35
4.3.29	Évaluer les risques.....	36
4.3.30	Traiter les risques.....	36
4.3.31	Maîtriser les risques.....	37
4.3.32	Planifier la qualité.....	37
4.3.33	Mettre en œuvre l'assurance de la qualité.....	38
4.3.34	Mettre en œuvre la maîtrise de la qualité.....	38
4.3.35	Planifier les approvisionnements.....	39
4.3.36	Sélectionner les fournisseurs.....	39
4.3.37	Gérer les contrats.....	40
4.3.38	Planifier la communication.....	40
4.3.39	Diffuser les informations.....	41
4.3.40	Gérer la communication.....	41
5.4	Facteurs propres à l'organisme à considérer pour la sélection.....	42
<del>Annexe A (informative) Processus des groupes de processus mis en correspondance avec les groupes de sujets.....</del>		<del>43</del>
Bibliographie.....		46

## 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 (CEI/IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les Normes internationales sont rédigées 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)).

La tâche principale des comités techniques est d'élaborer les Normes internationales. Les projets de Normes internationales adoptés par les comités techniques sont soumis aux comités membres pour vote. Leur publication comme Normes internationales requiert l'approbation de 75 % au moins des comités membres votants.

L'attention des lecteurs 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.

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](http://www.iso.org/avant-propos).

L'ISO 21500 Le présent document a été élaborée élaboré par le comité de projet ISO/PC 236 technique ISO/TC 258, *Management de projet* projets, programmes et portefeuilles.

Pour les besoins de la recherche sur les normes de management de projet, les utilisateurs sont encouragés à partager leurs points de vue sur l'ISO 21500:2012 et leurs priorités concernant les changements dans les futures éditions du document. Cliquer sur le lien ci-dessous pour prendre part à l'enquête en ligne:

<http://www.surveymonkey.com/s/21500>

Cette deuxième édition, conjointement avec l'ISO 21502:2020, annule et remplace la première édition (ISO 21500:2012), qui a fait l'objet d'une révision technique. Les principales modifications par rapport à l'édition précédente sont les suivantes:

- le présent document donne un aperçu de l'environnement du management de projets, programmes et portefeuilles, de leur gouvernance et des facteurs généraux ayant un impact sur l'environnement au sens large;
- le présent document donne une vue d'ensemble des relations entre les normes relatives au management de projets, programmes et portefeuilles élaborées par l'ISO/TC 258, tandis que les recommandations relatives au management de projets figurent désormais dans l'ISO 21502.

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

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

ISO 21500:2021

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9f478881-8b9c-45d7-b1e5-7d36e1722996/iso-21500-2021>

## Introduction

~~La présente Norme internationale~~ Le présent document fournit des recommandations relatives aux concepts et processus de management de projet qui sont importants pour les projets et ont un impact sur leur performance générales pour l'utilisation des normes relatives au management de projets, programmes et portefeuilles élaborées par l'ISO/TC 258, ainsi qu'une vue d'ensemble de ces disciplines et de la gouvernance associée au sein d'un organisme.

~~La présente Norme internationale a pour cible les publics suivants~~ Le public visé par le présent document comprend, sans toutefois s'y limiter:

- les cadres dirigeants et commanditaires de projets, de façon à leur fournir une meilleure compréhension des principes et pratiques pratiques et les professionnels du management de projet et à leur fournir ainsi un soutien et des recommandations appropriés à leurs responsables de projets et à leurs équipes de projet projets, du management de programmes et du management de portefeuilles;
- les responsables de projet, les équipes de management de projet et les membres des équipes de projet, pour qu'ils puissent disposer d'une base commune de comparaison de leurs référentiels et pratiques en matière de projet avec ceux d'autres entités, et cadres, la direction générale, les commanditaires et les autres instances dirigeantes qui supervisent les projets, programmes et portefeuilles;
- les parties prenantes des projets, programmes et portefeuilles;
- les universités;
- les rédacteurs de normes nationales ou propres à une organisation pour qu'ils l'utilisent dans l'élaboration de référentiels de management de projet afin qu'ils soient cohérents dans les grands principes avec ceux d'autres entités, de normes organisationnelles, de normes industrielles et de politiques publiques;
- les utilisateurs des normes relatives au management de projets, programmes et portefeuilles élaborées par l'ISO/TC 258.

iTeh STANDARD PREVIEW

(standards.iteh.ai)

ISO 21500:2021

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9f478881-8b9c-45d7-b1e5->

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

ISO 21500:2021

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9f478881-8b9c-45d7-b1e5-7d36e1722996/iso-21500-2021>



# Management des projets, programmes et portefeuilles — Contexte et concepts

## 1 ~~Domaine d'application~~ d'application

Le présent document spécifie le contexte organisationnel et les concepts sur lesquels repose le management de projets, programmes et portefeuilles. Il fournit également des recommandations aux organismes pour adopter ou améliorer le management des projets, programmes et portefeuilles en utilisant les normes élaborées par l'ISO/TC 258.

~~La présente Norme internationale fournit des recommandations en matière de management de projet et peut être utilisée par tout type d'organisation, qu'elle soit publique, privée ou sous forme associative, ainsi que pour tout type de projet, quelle que soit sa complexité, sa taille ou sa durée.~~ Le présent document est applicable à la plupart des organismes, y compris les organismes publics et privés, et son application ne dépend ni de la taille ni du type d'organisme. Il est également applicable à tout projet, programme et portefeuille, quelle qu'en soit la complexité, la taille ou la durée.

~~La présente Norme internationale donne une description de niveau macroscopique des concepts L'ISO 21502, l'ISO 21503, l'ISO 21504 et processus qui sont considérés comme constituant l'ISO 21505 des bonnes pratiques en matière de management de projet. La présente Norme internationale place les projets dans le contexte global de programmes et de portefeuilles de projets, cependant elle ne donne pas de recommandations détaillées fournissent des recommandations supplémentaires pour le management de programmes ou de portefeuilles de projets. Les questions ayant trait aux disciplines de gestion à caractère général sont uniquement abordées si elles sont liées au management de projet.~~ projets, programmes et portefeuilles, ainsi que sur leur gouvernance.

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9f478881-8b9c-45d7-b1e5-7d36e1722996/iso-21500-2021>

## 2 Références normatives

Le présent document ne contient aucune référence normative.

## 2.3 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 bénéfice

avantage, valeur ou autre effet positif créés

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

### 3.2 étude d'opportunité

justification documentée visant à soutenir la prise de décision concernant l'engagement dans un projet (3.15), un programme (3.12) ou un portefeuille (3.9)

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

~~2.1~~3.3

~~activité~~ livrable

~~composante identifiée d'un travail au sein d'un échéancier donné et qu'il est nécessaire d'entreprendre pour mener à bien le projet~~ élément unique et vérifiable dont la production est requise par un projet (3.15)

[SOURCE: ISO 21502:2020, 3.9]

3.4

~~gouvernance~~

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

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

3.5

~~instance dirigeante~~

personne, groupe ou entité assumant la responsabilité de la ~~gouvernance~~ (3.4) d'un organisme, d'organismes ou d'une partie d'un organisme

[SOURCE: ISO/TR 21506:2018, 3.26]

3.6

~~opportunité~~

situation à risque qui aurait un impact favorable

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

3.7

~~résultat~~

changement résultant de l'utilisation de l'élément de sortie (3.8) d'un projet (3.15)

[SOURCE: ISO 21502:2020, 3.10]

iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

ISO 21500:2021

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9f478881-8b9c-45d7-b1e5-7d36e1722996/iso-21500-2021>

~~2.2~~3.8

~~secteur d'application~~ élément de sortie

~~type de projets ayant généralement un point commun relatif à un produit, un client livrables (3.3) ou un secteur donné~~ matériels ou immatériels agrégés qui constituent l'aboutissement du projet (3.15)

[SOURCE: ISO 21502:2020, 3.14]

~~2.3~~3.9

~~référence de base~~ portefeuille

~~référence utilisée comme élément de comparaison~~ ensemble de composants de portefeuille (3.10) pour le suivi et la maîtrise des performances d'un projet donné regroupés pour faciliter leur management afin d'atteindre des objectifs stratégiques

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

~~2.4~~3.10

~~demande de modification~~ composant de portefeuille

~~documentation qui définit une proposition de modification à apporter au projet~~ projet (3.15), programme (3.12), portefeuille (3.9) ou autres travaux connexes

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

~~2.5~~3.11

~~gestion de configuration~~ management de portefeuille

~~application de procédures destinées à maîtriser, corrélérer et tenir à jour la documentation, des spécifications et attributs physiques~~ activités coordonnées visant à piloter et maîtriser la réalisation des objectifs stratégiques

[SOURCE: ISO/TR 21506:2018, 3.45]

**2.6****maîtrise**

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

**2.7 3.12****action corrective programme**

~~instruction et activité de modification des performances d'un travail donné~~ groupe de composants de programme (3.13) afin de les mettre en conformité avec le plan gérés de manière coordonnée afin de réaliser des bénéfices (3.1)

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

**2.8 3.13****chemin critique composant de programme**

~~séquence d'activités qui détermine la date d'achèvement au plus tôt du projet~~ projet (3.15), programme (3.12) ou de la phase autres travaux connexes

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

**2.9 3.14****décalage avec retard management de programme**

~~attribut appliqué à une relation logique pour retarder le début ou la fin d'une activité~~ activités coordonnées visant à piloter et maîtriser la réalisation des bénéfices (3.1) et des livrables (3.3) identifiés

[SOURCE: ISO/TR 21506:2018, 3.54]

**2.10 3.15****décalage avec avance projet**

~~attribut appliqué à une relation logique pour avancer le début ou la fin d'une activité~~ effort temporaire pour atteindre un ou plusieurs objectifs définis 500:2021

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9f478881-8b9c-45d7-b1e5-7d36e1722996/iso-21500-2021>

[SOURCE: ISO 21502:2020, 3.20]

**2.11 3.16****action préventive management de projet**

~~instruction et activité de modification d'un travail donné afin d'éviter ou de réduire les écarts potentiels des performances prévues~~ activités coordonnées visant à piloter et maîtriser l'atteinte d'objectifs convenus

[SOURCE: ISO 21502:2020, 3.24]

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

~~ensemble défini de phases du début à la fin du projet~~

**2.13 3.17****registre des risques commanditaire**

~~enregistrement des risques identifiés, y compris les résultats d'analyse et les mesures de réduction prévues~~ personne responsable de l'obtention des ressources et des décisions exécutives pour permettre la réussite

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

**2.14 3.18****partie prenante**

personne, groupe ou organisme intéressé qui peut affecter qui a des intérêts ou qui peut avoir un impact, être affecté ou se sentir percevoir comme étant affecté par un quelconque aspect du projet (3.15), programme (3.12) ou portefeuille (3.9) projet

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

**2.15.3.19**

**soumission menace**

document qui se présente sous la forme d'une offre ou d'une proposition de fourniture d'un produit ou d'un service, généralement en réponse à un appel d'offres ou à une demande de prix **occurrence d'un risque qui aurait un impact négatif**

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

**2.16**

**dictionnaire de l'organigramme des tâches**

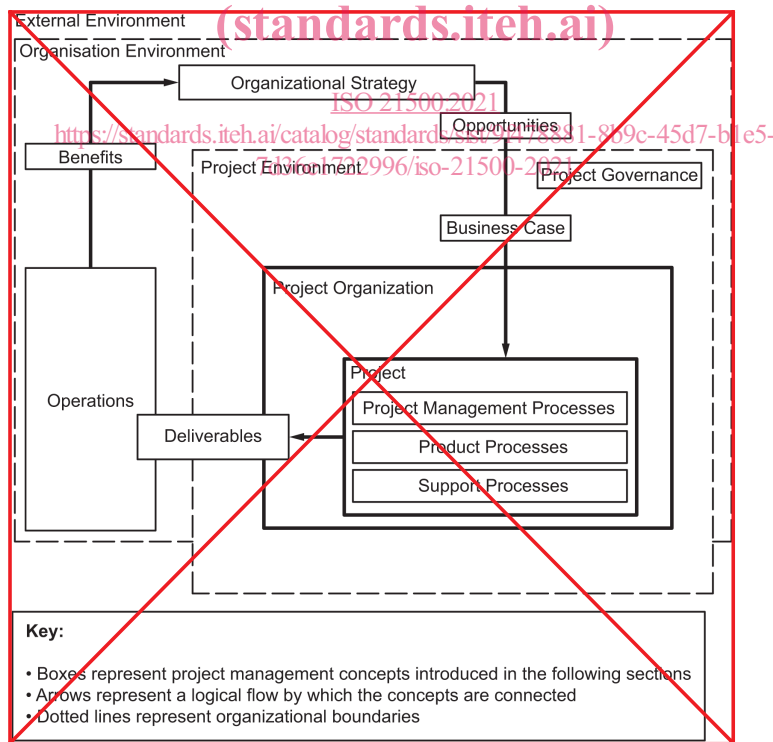
document qui décrit chacun des éléments de l'organigramme des tâches d'un projet

**3.4 Concepts du management de projet, projets, programmes et portefeuilles**

**3.1 Généralités**

Le présent article décrit les principaux concepts applicables à la plupart des projets. Il décrit également les différents environnements dans lesquels les projets sont réalisés.

La Figure 1 illustre les relations entre les différents concepts de management de projet. La stratégie de l'organisation identifie les opportunités. Ces opportunités sont évaluées et il convient de les documenter. Les opportunités choisies sont examinées dans un document d'étude d'opportunité ou tout autre document similaire et peuvent donner lieu à un ou plusieurs projets conduisant à la fourniture de livrables. Ces livrables peuvent être utilisés pour réaliser des bénéfices. Ces bénéfices peuvent être un élément d'entrée (intrant) permettant de réaliser et développer la stratégie de l'organisation.



**Figure 1 — Aperçu général des concepts de management de projet et de leurs interrelations**

**3.2 Projet**

Un projet est un ensemble unique de processus, constitués d'activités coordonnées et maîtrisées, ayant des dates de début et de fin et entreprises pour atteindre les objectifs du projet. La réalisation des

~~objectifs du projet requiert la fourniture de livrables conformes à des exigences spécifiques. Un projet peut être soumis à des contraintes multiples telles que décrites en 3.11.~~

~~Même si de nombreux projets peuvent être similaires, chaque projet est unique. Les différences dans les projets peuvent être les suivantes:~~

- ~~— les livrables produits,~~
- ~~— les parties prenantes exerçant une influence sur le projet,~~
- ~~— les ressources utilisées,~~
- ~~— les contraintes,~~
- ~~— la façon dont les processus sont adaptés pour générer les livrables.~~

~~Chaque projet a un début et une fin définis, et il est habituellement divisé en phases tel que décrit en 3.10. Le début et la fin du projet sont tels que définis en 4.3.1.~~

### ~~3.3 Management de projet~~

~~Le management de projet consiste à appliquer des méthodes, des outils, des techniques et des compétences à un projet donné. Le management de projet comprend l'intégration des diverses phases du cycle de vie du projet, comme décrit en 3.10.~~

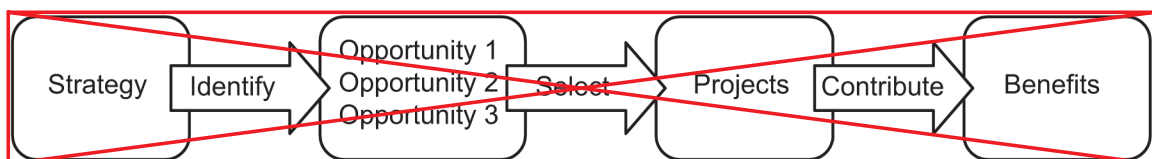
~~Le management de projet est effectué au moyen de processus. Il convient d'organiser les processus choisis pour réaliser un projet donné avec une vision systémique. Il convient que chaque phase du cycle de vie du projet comporte des livrables spécifiques. Il convient de revoir régulièrement ces livrables au cours du projet afin de s'assurer de leur conformité aux exigences du commanditaire, du client et d'autres parties prenantes.~~

ISO 21500:2021

#### ~~3.4.4.1 Stratégie de l'organisation et projets Généralités~~

##### ~~3.4.1 Stratégie de l'organisation~~

~~Les organisations établissent généralement une stratégie sur la base de leur mission, de leur vision, de leurs politiques et de facteurs extérieurs à l'organisation. Les projets sont souvent un moyen de réaliser des buts stratégiques. Un exemple de cadre de création de valeur est illustré à la Figure 2.~~



~~Figure 2 Exemple de cadre de création de valeur~~

~~Les buts stratégiques peuvent servir de guide à l'identification et au développement d'opportunités. Le choix des opportunités tient compte de divers facteurs, tels que la manière de réaliser les bénéfices et de gérer les risques.~~

~~Le but du projet est d'assurer des bénéfices mesurables qui contribuent à la réalisation des opportunités choisies. Les objectifs du projet contribuent au but du projet par la création des livrables requis. Les buts du projet sont atteints lorsque les bénéfices sont obtenus. Il est possible que les buts ne soient atteints qu'un certain temps après la réalisation des objectifs.~~

### ~~3.4.2 Évaluation des opportunités et lancement du projet~~

~~Les opportunités peuvent être évaluées pour aider la direction à prendre des décisions éclairées, de manière à identifier les projets réalisables qui pourraient traduire certaines de ces opportunités ou leur ensemble en bénéfices réels.~~

~~Ces opportunités peuvent, par exemple, répondre à une nouvelle demande du marché, à un besoin courant de l'organisation ou à une nouvelle exigence légale. Les opportunités sont souvent évaluées au moyen d'un ensemble d'activités qui donnent l'autorisation formelle de lancer un nouveau projet. Il convient que l'organisation identifie un commanditaire du projet en tant que responsable des buts et des bénéfices du projet.~~

~~Les buts et les bénéfices peuvent donner lieu à une justification de l'investissement au titre du projet, sous la forme, par exemple, d'une étude d'opportunité et peuvent contribuer à établir l'ordre de priorité de l'ensemble des opportunités. En général, le but du processus de justification est d'obtenir l'engagement de l'organisation et l'approbation de l'investissement au titre des projets choisis.~~

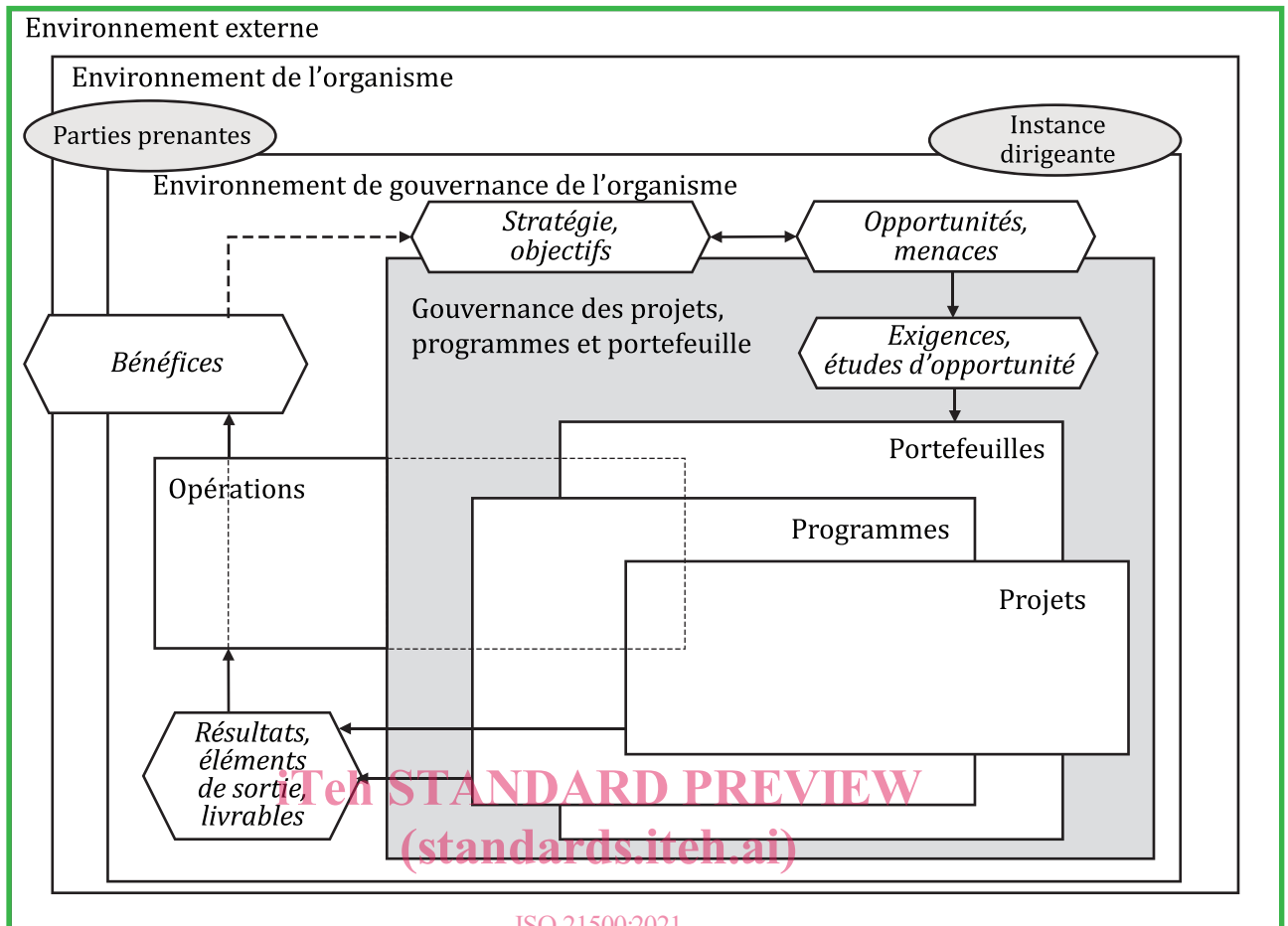
~~Le processus d'évaluation peut comprendre divers critères, y compris des techniques d'estimation de l'investissement financier et des critères qualitatifs, comme par exemple la conformité à la stratégie et l'impact social et environnemental. Les critères peuvent être différents d'un projet à un autre.~~

### ~~3.4.3 Concrétisation des bénéfices~~

~~La concrétisation des bénéfices incombe généralement à la direction de l'organisation qui peut utiliser les livrables du projet pour réaliser les bénéfices, en accord avec la stratégie de l'organisation. Il convient que le responsable de projet tienne compte des bénéfices et de leur réalisation, dans la mesure où ils influencent la prise de décision tout au long du cycle de vie du projet.~~

Le présent article décrit le contexte général dans lequel s'inscrivent la gouvernance et le management de projets, programmes et portefeuilles. En plus des opérations courantes, le management de projets, programmes et portefeuilles fournit un cadre de management intégré permettant de créer de la valeur. Les projets, programmes et portefeuilles existent dans l'environnement de l'organisme et l'organisme existe au sein de l'environnement externe au sens large.

La **Figure 1** montre que les opportunités et les menaces peuvent être identifiées au travers de la stratégie et des objectifs de l'organisme. Les opportunités et les menaces peuvent être évaluées et davantage développées dans les exigences et les études d'opportunité. Sur la base de ces études d'opportunité et en utilisant le management de portefeuille ou une autre structure de management, l'organisme sélectionne et autorise les projets et les programmes qui fournissent des livrables, des éléments de sortie et des résultats aux opérations. Lorsqu'ils sont utilisés dans les opérations, il convient que les livrables, les éléments de sortie et les résultats contribuent à la réalisation de bénéfices pour les parties prenantes internes et externes. Les bénéfices peuvent également contribuer au développement de la stratégie et des objectifs de l'organisme.



NOTE 1 Les opportunités et les menaces sont considérées d'un point de vue stratégique.

NOTE 2 Les traits pointillés du cadre « Opérations » indiquent que les opérations s'étendent aux projets, programmes et portefeuilles (voir « autres travaux connexes »).

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

### ~~3.5 Environnement du projet~~

#### ~~3.5.1 Généralités~~

~~L'environnement du projet peut influencer les performances et la réussite du projet. Il convient que l'équipe de projet tienne compte des éléments suivants:~~

- ~~— les facteurs en dehors des limites de l'organisation, tels que les facteurs socio-économiques, géographiques, politiques, réglementaires, technologiques et écologiques;~~
- ~~— les facteurs dans les limites de l'organisation, tels que la stratégie, la technologie, la maturité du management de projet et la disponibilité des ressources, ainsi que la culture de l'organisation et sa structure.~~

#### ~~3.5.2 Facteurs en dehors des limites de l'organisation~~

~~Les facteurs en dehors des limites de l'organisation peuvent avoir une incidence sur le projet dans la mesure où ils imposent des contraintes ou génèrent des risques qui ont une influence sur le projet. Bien que ces facteurs ne relèvent souvent pas de la responsabilité du responsable de projet, il convient de toujours en tenir compte.~~