
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>



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>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2021

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	iv
Introduction	v
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Concepts du management de projets, programmes et portefeuilles	3
4.1 Généralités.....	3
4.2 Projets, programmes et portefeuilles.....	4
4.3 Environnement de l'organisme.....	5
4.4 Environnement externe.....	5
4.5 Mise en œuvre de la stratégie.....	6
4.6 Approches intégrées de la gouvernance et du management.....	7
5 Normes relatives au management de projets, programmes et portefeuilles	8
5.1 Généralités.....	8
5.2 Aperçu général.....	8
5.2.1 Normes de base.....	8
5.2.2 Normes complémentaires et vocabulaire.....	9
5.3 Avantages de l'utilisation de normes relatives au management de projets, programmes et portefeuilles.....	9
5.3.1 Généralités.....	9
5.3.2 Management de projets.....	9
5.3.3 Management de programmes.....	9
5.3.4 Management de portefeuilles.....	10
5.3.5 Gouvernance.....	10
5.4 Facteurs propres à l'organisme à considérer pour la sélection.....	10
Bibliographie	12

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 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.

Introduction

Le présent document fournit des recommandations 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.

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

- les praticiens et les professionnels du management de projets, du management de programmes et du management de portefeuilles;
- les 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, 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-b1e5-7d36e1722996/iso-21500-2021>

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

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.

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.

L'ISO 21502, l'ISO 21503, l'ISO 21504 et l'ISO 21505 fournissent des recommandations supplémentaires pour le management de projets, programmes et portefeuilles, ainsi que sur leur gouvernance.

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

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]

3.3

livrable

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]

3.8

élément de sortie

livrables (3.3) matériels ou immatériels agrégés qui constituent l'aboutissement du *projet* (3.15)

[SOURCE: ISO 21502:2020, 3.14]

3.9

portefeuille

ensemble de *composants de portefeuille* (3.10) regroupés pour faciliter leur management afin d'atteindre des objectifs stratégiques

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

3.10

composant de portefeuille

projet (3.15), *programme* (3.12), *portefeuille* (3.9) ou autres travaux connexes

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

3.11

management de portefeuille

activités coordonnées visant à piloter et maîtriser la réalisation des objectifs stratégiques

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

3.12

programme

groupe de *composants de programme* (3.13) gérés de manière coordonnée afin de réaliser des *bénéfices* (3.1)

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

3.13

composant de programme

projet (3.15), *programme* (3.12) ou autres travaux connexes

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

3.14**management de programme**

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]

3.15**projet**

effort temporaire pour atteindre un ou plusieurs objectifs définis

[SOURCE: ISO 21502:2020, 3.20]

3.16**management de projet**

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

[SOURCE: ISO 21502:2020, 3.24]

3.17**commanditaire**

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

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

3.18**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 du *projet* (3.15), *programme* (3.12) ou *portefeuille* (3.9)

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

3.19**menace**

occurrence d'un risque qui aurait un impact négatif

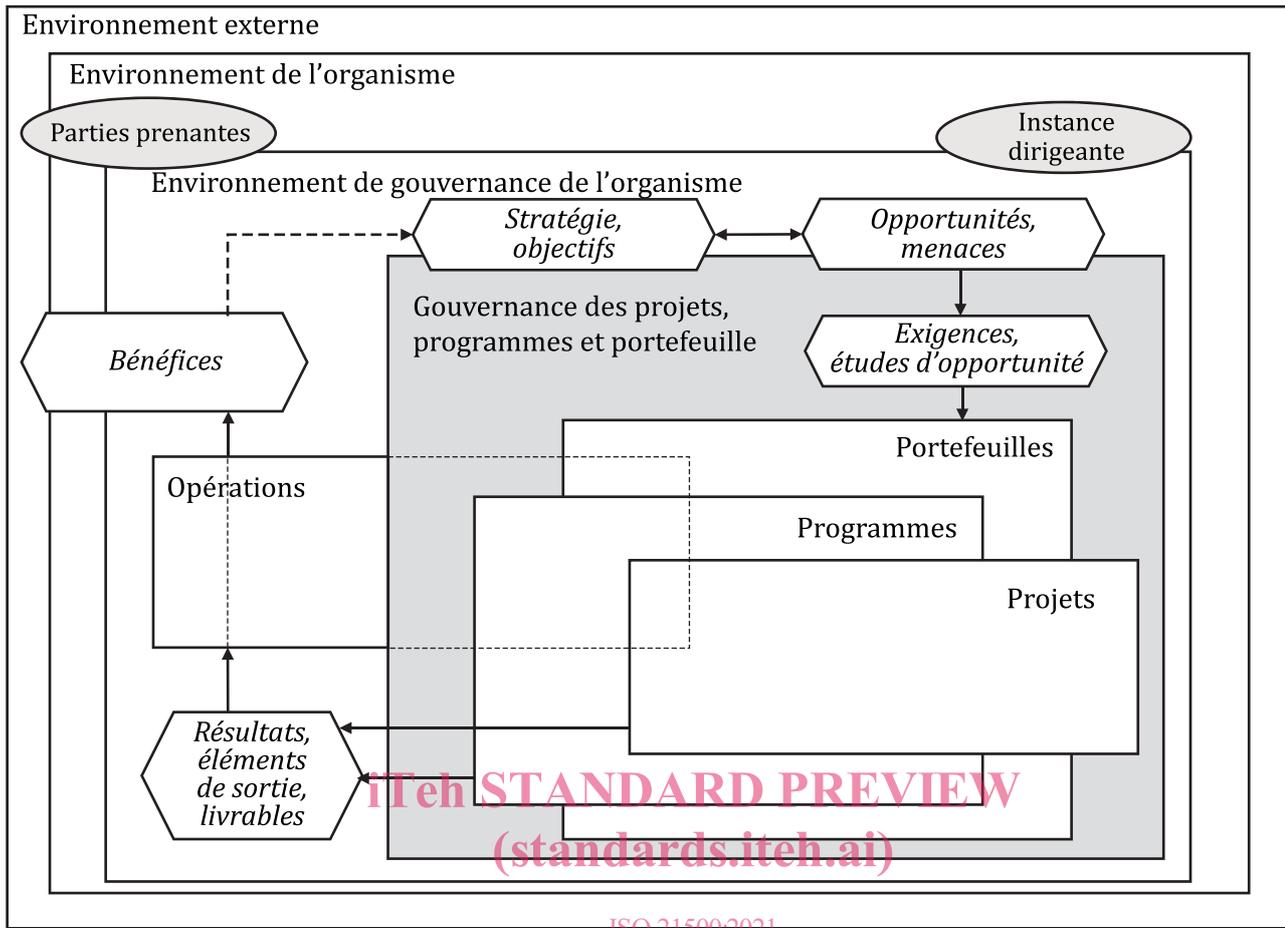
[SOURCE: ISO/TR 21506:2018, 3.83]

4 Concepts du management de projets, programmes et portefeuilles

4.1 Généralités

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.
<https://standards.itech.ai/catalog/standard/sist/9617881-8b9c-45d7-b1e5-7d36e1722996/iso-21500-2021>

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

4.2 Projets, programmes et portefeuilles

Les organismes effectuent des travaux pour atteindre des objectifs. Ces travaux peuvent être réalisés dans le cadre d'opérations courantes, d'un projet ou d'un programme, ou peuvent être organisés sous forme de portefeuille avec d'autres travaux connexes. La [Figure 2](#) présente un exemple de la relation entre projets, programmes et portefeuilles. L'objectif de chacune de ces activités organisationnelles peut être résumé comme suit.

- Les opérations sont menées par des équipes relativement stables dans le cadre de processus continus et répétitifs et visent à assurer la pérennité de l'organisme.
- Les projets sont réalisés par des équipes temporaires et fournissent des livrables, des éléments de sortie, des résultats et des bénéfices. Un projet peut être géré comme un effort de travail autonome au sein d'un organisme ou dans le cadre d'un programme ou d'un portefeuille de plus grande ampleur.
- Les programmes sont des groupes de composants de programme gérés de manière coordonnée afin de générer des avantages et des synergies, de contribuer à l'atteinte d'objectifs stratégiques et opérationnels communs et de réaliser des bénéfices.

- Les portefeuilles sont des ensembles de projets, programmes et autres travaux connexes qui sont réalisés pour contribuer à atteindre les objectifs stratégiques d'un organisme.

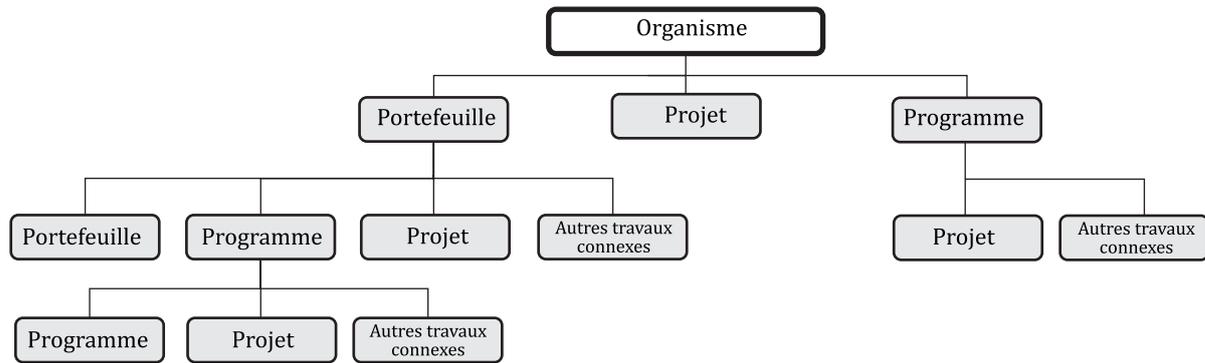


Figure 2 — Exemple de la relation entre projets, programmes et portefeuilles

4.3 Environnement de l'organisme

L'environnement de l'organisme est impacté par des facteurs internes et externes qui influencent les activités organisationnelles et la prise de décision. Il convient qu'un organisme tienne compte des influences internes concernant la gouvernance et le management de projets, programmes et portefeuilles. L'environnement interne est constitué de parties prenantes internes et est influencé par la structure, la culture et les processus de l'organisme. Les parties prenantes internes comprennent, sans toutefois s'y limiter:

- les membres de l'instance dirigeante;
- les responsables dans leur rôle de propriétaires de ressources ou dans d'autres rôles opérationnels ou fonctionnels;
- les commanditaires;
- les responsables des projets, programmes et portefeuilles;
- les employés de l'organisme impactés par le projet, le programme ou le portefeuille.

La structure et la culture de l'organisme auront un impact sur la manière dont il prend ses décisions, communique et responsabilise les parties prenantes internes et les autres personnes impliquées dans le management de projets, programmes et portefeuilles. La gouvernance des projets, programmes et portefeuilles reflète la structure et la culture de la gouvernance de l'organisme et il convient de responsabiliser les parties prenantes internes et de faciliter la gestion de l'engagement et des attentes des parties prenantes internes.

4.4 Environnement externe

L'environnement externe de l'organisme recourant au management de projets, programmes et portefeuilles a une incidence sur sa capacité à réaliser des bénéfices. Les facteurs à prendre en compte dans l'environnement externe incluent, sans toutefois s'y limiter:

- les opportunités et les menaces découlant des contraintes économiques, politiques, sociales, technologiques, juridiques et environnementales;
- les attentes et les exigences du gouvernement ou des autorités publiques, des clients, des fournisseurs, des prestataires, des autres partenaires commerciaux et du public;
- la réalisation de bénéfices à partir des livrables, des éléments de sortie et des résultats produits par les projets et les programmes pour les parties prenantes externes;