

---

---

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

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

iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

ISO 21504:2022

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/8e24fbc9-0fc9-4f4e-b0ec-75a503027f2a/iso-21504-2022>



iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

ISO 21504:2022

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/8e24fbc9-0fc9-4f4e-b0ec-75a503027f2a/iso-21504-2022>



**DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT**

© ISO 2022

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](mailto:copyright@iso.org)  
Web: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publié en Suisse

## Sommaire

Page

<b>Avant-propos</b> .....	<b>v</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>vi</b>
<b>1</b> <b>Domaine d'application</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b> <b>Références normatives</b> .....	<b>1</b>
<b>3</b> <b>Termes et définitions</b> .....	<b>1</b>
<b>4</b> <b>Principes du management de portefeuille</b> .....	<b>3</b>
4.1    Contexte et besoins en matière de management de portefeuille .....	3
4.2    Vue d'ensemble du management de portefeuille .....	4
4.2.1    Management de portefeuille .....	4
4.2.2    Structure d'un portefeuille .....	5
4.2.3    Capacités et contraintes .....	5
4.2.4    Opportunités et menaces .....	6
4.3    Rôles et responsabilités .....	6
4.3.1    Principes généraux .....	6
4.3.2    Définition des délégations de décision concernant le contenu du portefeuille .....	6
4.4    Implication et management des parties prenantes .....	6
<b>5</b> <b>Conditions préalables au management de portefeuille</b> .....	<b>7</b>
5.1    Vue d'ensemble .....	7
5.2    Justification d'un management de portefeuille .....	7
5.3    Cadre de management d'un portefeuille .....	7
5.4    Types de composants de portefeuille .....	7
5.5    Critères permettant de sélectionner et de hiérarchiser les composants d'un portefeuille .....	7
5.6    Alignement sur les processus et systèmes de l'organisme .....	8
5.7    Visibilité du portefeuille .....	8
5.8    Structure pour rendre compte de la performance du portefeuille .....	8
5.9    Amélioration du management de portefeuille .....	9
5.10    Gouvernance de portefeuille .....	9
<b>6</b> <b>Management de portefeuille</b> .....	<b>9</b>
6.1    Vue d'ensemble .....	9
6.2    Définition des objectifs du portefeuille .....	9
6.3    Identification des composants potentiels du portefeuille .....	10
6.4    Définition du plan de portefeuille .....	10
6.5    Évaluation et sélection des composants du portefeuille .....	10
6.5.1    Vue d'ensemble .....	10
6.5.2    Évaluation de l'état actuel .....	10
6.5.3    Sélection des composants du portefeuille .....	11
6.6    Validation de l'alignement du portefeuille sur les objectifs stratégiques .....	11
6.6.1    Vue d'ensemble .....	11
6.6.2    Alignement sur les objectifs stratégiques de l'organisme .....	11
6.6.3    Maintien de l'alignement sur la tolérance au risque et les capacités en ressources .....	11
6.6.4    Documentation et évaluation des résultats des actions d'alignement .....	11
6.7    Évaluation et compte rendu de la performance du portefeuille .....	12
6.7.1    Vue d'ensemble .....	12
6.7.2    Établissement d'un référentiel de mesure de la performance du portefeuille .....	12
6.7.3    Gestion de la performance du portefeuille .....	12
6.7.4    Compte rendu de la performance du portefeuille .....	13
6.7.5    Management de l'intégration des bénéfices .....	13
6.8    Équilibrage et optimisation du portefeuille .....	13
6.8.1    Vue d'ensemble .....	13
6.8.2    Optimisation des composants du portefeuille .....	13

6.8.3	Tenue à jour du portefeuille.....	14
6.8.4	Optimisation des ressources.....	14
6.8.5	Management des risques du portefeuille.....	14
6.8.6	Maîtrise des évolutions du portefeuille.....	15
<b>Bibliographie</b>	.....	<b>16</b>

iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

ISO 21504:2022

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/8e24fbc9-0fc9-4f4e-b0ec-75a503027f2a/iso-21504-2022>

## 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](http://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](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).

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

Cette deuxième édition annule et remplace la première édition (ISO 21504:2015), qui a fait l'objet d'une révision technique. Les principales modifications sont les suivantes:

- les termes et les définitions, les figures et le texte ont été mis en cohérence avec l'ISO 21500:2021 et l'ISO 21502:2020.

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

## Introduction

Le présent document fournit des recommandations concernant les principes de management de portefeuilles de projets et de programmes. En général, le management d'un portefeuille de projets et programmes vient à l'appui des stratégies de l'organisme dans le but de lui apporter de la valeur.

Le présent document est destiné à être utilisé par:

- a) des dirigeants et des cadres supérieurs responsables de l'établissement et de la mise en œuvre de la stratégie et de la planification des activités de l'organisme;
- b) des décideurs responsables du choix, de l'autorisation et de la gouvernance des projets, programmes et portefeuilles;
- c) des équipes et des individus responsables de la mise en œuvre et du management des portefeuilles de projets et programmes;
- d) des responsables de projets et de programmes et autres parties prenantes.

iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

[ISO 21504:2022](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/8e24fbc9-0fc9-4f4e-b0ec-75a503027f2a/iso-21504-2022)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/8e24fbc9-0fc9-4f4e-b0ec-75a503027f2a/iso-21504-2022>

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

## 1 Domaine d'application

Le présent document fournit des recommandations sur les principes de management de portefeuilles de projets et de programmes. Le présent document s'adresse à tous les types d'organismes, qu'ils soient publics ou privés, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité.

Les recommandations données dans le présent document sont destinées à être adaptées à l'environnement spécifique de chaque portefeuille de projets et programmes.

Le présent document ne fournit pas de recommandations concernant le management de projet, le management de programme ni d'autres types spécifiques de management de portefeuille (tel que le management de portefeuilles financiers).

## 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 <https://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

#### gouvernance

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

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

### 3.4

#### instance dirigeante

personne, groupe ou entité assumant la responsabilité de la *gouvernance* (3.3) d'un organisme, d'organismes ou d'une partie d'un organisme

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

3.5

**résultat**

changement résultant de l'utilisation de l'élément de sortie d'un *projet* (3.12) ou d'un *programme* (3.10)

[SOURCE: ISO 21502:2020, 3.13, modifié— «ou d'un programme» a été ajouté.]

3.6

**portefeuille**

ensemble de *composants de portefeuille* (3.7) regroupés pour faciliter leur management afin d'atteindre des objectifs stratégiques

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

3.7

**composant de portefeuille**

*projet* (3.12), *programme* (3.10), *portefeuille* (3.6), ou autres travaux connexes

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

3.8

**gestionnaire de portefeuille**

personne désignée pour rendre compte et assumer la responsabilité d'un *portefeuille* (3.6) pour atteindre des objectifs stratégiques

[SOURCE: ISO/TR 21506:2018, 3.46]

3.9

**management de portefeuille**

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

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

3.10

**programme**

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

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

3.11

**management de programme**

activités coordonnées visant à piloter et maîtriser la réalisation des *bénéfices* (3.2) et des livrables identifiés

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

3.12

**projet**

effort temporaire pour atteindre un ou plusieurs objectifs définis

[SOURCE: ISO 21502:2020, 3.20]

3.13

**management de projet**

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

[SOURCE: ISO 21502:2020, 3.24]

3.14

**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* (3.12), *programme* (3.13) ou *portefeuille* (3.6)

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

## 3.15

**alignement stratégique**

résultat du choix et de l'adaptation des *composants d'un portefeuille* (3.7) pour contribuer à atteindre les objectifs stratégiques d'un organisme

## 4 Principes du management de portefeuille

### 4.1 Contexte et besoins en matière de management de portefeuille

Les objectifs stratégiques de l'organisme, ainsi que la prise en compte d'autres considérations telles que les circonstances du marché ou des éléments financiers, guident la décision de mettre en œuvre un management de portefeuille. La décision de l'organisme d'adopter le management de portefeuille dépend de son contexte et de considérations telles que:

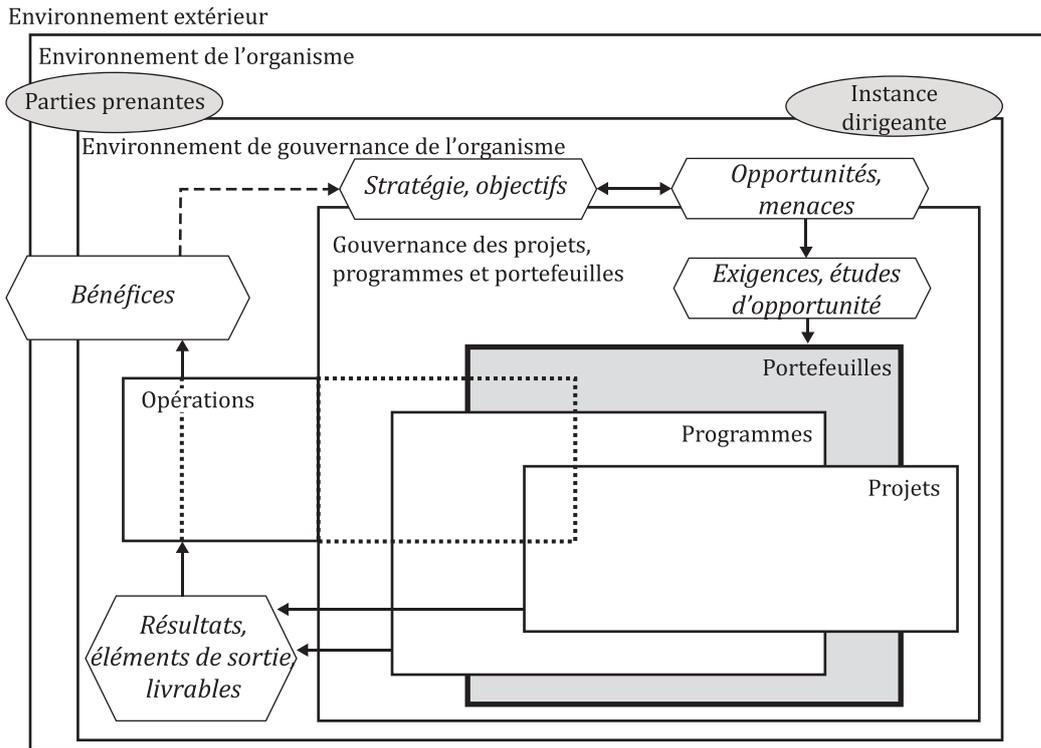
- a) les conséquences de l'introduction du management de portefeuille dans l'organisme, y compris la capacité de l'organisme à s'adapter aux changements en termes de structure, responsabilités et culture;
- b) les menaces et opportunités associées à la mise en œuvre du management de portefeuille.

La [Figure 1](#) illustre le contexte et l'environnement dans lesquels le management de portefeuille peut s'inscrire. 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 aider à éclairer les actions futures. Les opportunités et les menaces sélectionnées peuvent être examinées plus en détail et justifiées dans une étude d'opportunité, qui peut aboutir à initier un ou plusieurs composants de portefeuille. Les résultats, éléments de sortie et livrables des composants de portefeuille sont censés apporter des bénéfices à l'organisme commanditaire, ainsi qu'aux parties prenantes externes.

Le management de portefeuille permet d'adopter une démarche cohérente en matière de gestion des composants de portefeuille, de manière à:

- permettre aux investissements dans les composants du portefeuille d'être en phase avec la stratégie de l'organisme;
- optimiser la capacité de l'organisme à mener à bien ses projets et programmes;
- maximiser les retours sur investissement;
- identifier et gérer les attentes des parties prenantes;
- assurer la visibilité sur les activités et l'état d'avancement des composants du portefeuille.

Les recommandations du présent document peuvent être appliquées dans les environnements de tous les organismes. De plus, pour que le management de portefeuille permette de maximiser les bénéfices en phase avec la stratégie de l'organisme, il convient que les conditions préalables décrites soient réunies pour faciliter le management de portefeuille (voir [l'Article 5](#)).



NOTE Les pointillés du pavé Opérations indiquent que les opérations peuvent s'étendre dans les projets, programmes et portefeuilles (les pointillés peuvent désigner «d'autres travaux connexes»).

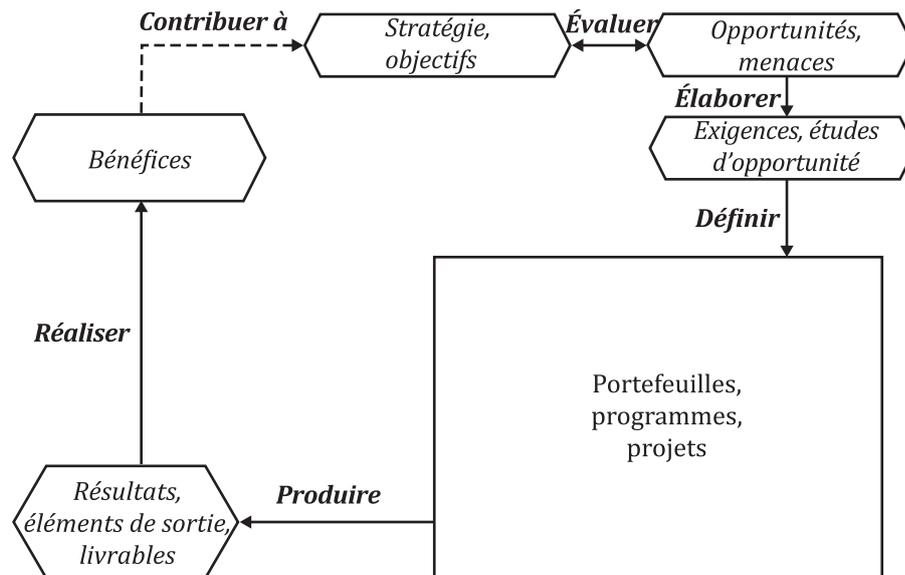
Figure 1 — Exemple du management de portefeuille dans le contexte de la gouvernance et du management de projets et programmes

## 4.2 Vue d'ensemble du management de portefeuille

### 4.2.1 Management de portefeuille

Il convient que le management de portefeuille comprenne un ensemble de méthodes et de processus organisationnels corrélés, qui permette à un organisme d'allouer des ressources pour atteindre ses objectifs stratégiques.

Le management de portefeuille met en cohérence les objectifs des composants du portefeuille avec les objectifs stratégiques de l'organisme, les priorités des parties prenantes et les valeurs telles que les pratiques axées sur le développement durable et les principes éthiques. Comme indiqué sur la Figure 2, le management de portefeuille peut être décrit comme un processus décisionnel continu, par lequel la liste des composants du portefeuille d'un organisme fait l'objet d'une revue périodique concernant son alignement sur la stratégie de cet organisme. Dans cette approche, de nouvelles opportunités ou de nouvelles menaces sont évaluées, sélectionnées, hiérarchisées et validées. Des composants du portefeuille peuvent être modifiés, accélérés, différés ou arrêtés.



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

Figure 2 — Exemple de mise en œuvre d'une stratégie

#### 4.2.2 Structure d'un portefeuille

Il convient qu'un portefeuille soit organisé comme une hiérarchie dans laquelle les composants de portefeuille de niveau supérieur sont constitués de composants de portefeuille de niveau inférieur, comme illustré à la Figure 3. Il existe d'autres relations, non illustrées à la Figure 3, concernant par exemple les ressources, la technologie et la communication. La structure du portefeuille représente un «instantané» des composants de portefeuille et reflète les objectifs stratégiques de l'organisme sur lesquels elle est alignée.

Il convient que la structure interne du portefeuille comprenne au moins deux composants de portefeuille.

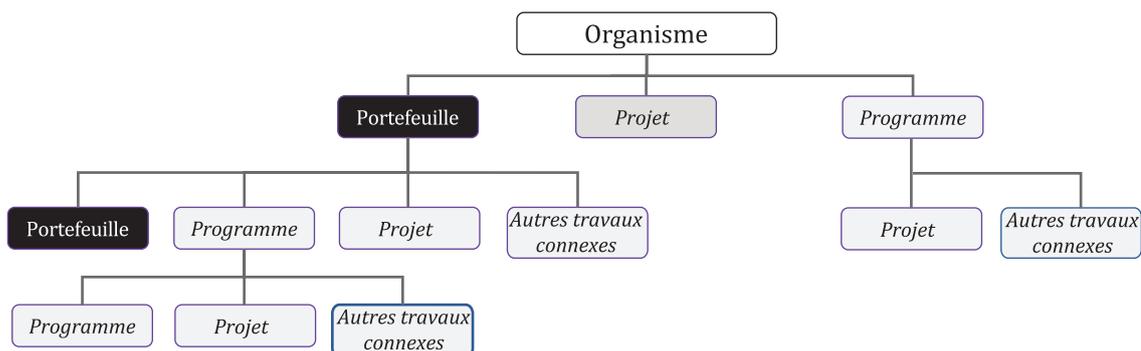


Figure 3 — Exemple de la relation entre projets, programmes et portefeuilles

#### 4.2.3 Capacités et contraintes

La capacité d'un portefeuille est l'aptitude de l'organisme à allouer des ressources pour atteindre des objectifs stratégiques.

Il convient que les décideurs déterminent si les travaux au sein du portefeuille peuvent être réalisés. Il convient qu'un organisme fournisse et maintienne les capacités dont il a besoin pour fonctionner.