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

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

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 21503:2022

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/fd7b0976-38f7-40b6-807b-83e2fcf509c3/iso-21503-2022>



iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 21503:2022

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/fd7b0976-38f7-40b6-807b-83e2fcf509c3/iso-21503-2022>



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
Web: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos	v
Introduction	vi
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Concepts concernant les programmes et le management de programme	3
4.1 Généralités	3
4.2 Concepts concernant les programmes	3
4.2.1 Généralités	3
4.2.2 Caractéristiques des programmes	3
4.2.3 Finalité du programme	4
4.2.4 Établissement d'un programme	4
4.2.5 Alignement des programmes	5
4.2.6 Structure d'un programme	5
4.2.7 Parties prenantes d'un programme	6
4.3 Concepts concernant le management de programme	6
4.3.1 Généralités	6
4.3.2 Management de programme	6
4.3.3 Finalité du management de programme	7
4.3.4 Cycle de vie d'un programme	8
5 Conditions préalables au management de programme	8
5.1 Généralités	8
5.2 Évaluation du besoin du management de programme	8
5.3 Mise en œuvre du management de programme dans les organismes	9
5.4 Gouvernance des programmes	10
5.5 Établissement des rôles et responsabilités concernant les programmes	10
5.5.1 Généralités	10
5.5.2 Commanditaire du programme	10
5.5.3 Responsable du programme	11
5.5.4 Équipe de management du programme	11
6 Manager un programme	12
6.1 Généralités	12
6.2 Établissement d'un programme	12
6.2.1 Généralités	12
6.2.2 Cadre du management de programme	12
6.2.3 Conception et planification d'un programme	12
6.3 Intégration d'un programme	13
6.3.1 Généralités	13
6.3.2 Intégration stratégique	13
6.3.3 Intégration d'exigences	13
6.3.4 Intégration de composants	13
6.3.5 Intégration fonctionnelle	13
6.4 Pratiques du management de programme	14
6.4.1 Généralités	14
6.4.2 Management des risques et des points à traiter	14
6.4.3 Maîtrise des changements	14
6.4.4 Management de la qualité	14
6.4.5 Management des ressources	15
6.4.6 Management de l'échéancier	15
6.4.7 Management budgétaire et financier	15
6.4.8 Engagement des parties prenantes et comptes rendus	15
6.5 Maîtrise du programme	16

6.6	Management des bénéfices.....	16
6.6.1	Généralités.....	16
6.6.2	Identification et analyse des bénéfices.....	16
6.6.3	Maîtrise des bénéfices.....	16
6.7	Clôture d'un programme.....	17
Bibliographie.....		18

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 21503:2022

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/fd7b0976-38f7-40b6-807b-83e2fcf509c3/iso-21503-2022>

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).

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 annule et remplace la première édition (ISO 21503:2017), qui a fait l'objet d'une révision technique. Les principales modifications sont les suivantes:

- les termes et définitions, les figures et le texte ont été harmonisés 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.

Introduction

Le présent document fournit des recommandations relatives aux concepts, aux conditions préalables et aux pratiques du management de programme qui sont importantes pour les programmes et ont un impact sur leur performance.

Le présent document est destiné à être utilisé par:

- la direction générale, l'encadrement supérieur et les personnes impliquées dans le soutien financier et politique des programmes;
- les personnes manageant les programmes et participant aux programmes;
- les rédacteurs de normes nationales ou propres à un organisme;
- les développeurs de méthodes et de processus de management de programme.

Le présent document peut être adapté pour répondre aux besoins des organismes ou des personnes, afin de leur permettre de mieux appliquer les concepts, les conditions préalables et les pratiques du management de programme.

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 21503:2022

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/fd7b0976-38f7-40b6-807b-83e2fcf509c3/iso-21503-2022>

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

1 Domaine d'application

Le présent document fournit des recommandations relatives au management de programme. Il s'applique à tous les types d'organismes, qu'ils soient publics ou privés, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité, ainsi qu'à tout type de programme en matière de complexité.

Le présent document donne une description de niveau macroscopique des termes, définitions, concepts, conditions préalables et pratiques pertinents, y compris des rôles et responsabilités constituant des bonnes pratiques en matière de management de programme. Il ne fournit pas de recommandations sur les processus, les méthodes et les outils.

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

livrable

élément unique et vérifiable dont la production est requise par un *projet* (3.14) ou un *programme* (3.10)

[SOURCE: ISO 21502:2020, 3.9, modifié — «ou un programme» a été ajouté.]

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

résultat

changement résultant de l'utilisation de l'*élément de sortie* (3.7) d'un *projet* (3.14) ou d'un *programme* (3.10)

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

3.7

élément de sortie

livrables (3.3) matériels ou immatériels agrégés qui constituent l'aboutissement du *projet* (3.14) ou du *programme* (3.10)

[SOURCE: ISO 21502:2020, 3.14, modifié — «ou du programme» a été ajouté.]

3.8

portefeuille

ensemble de *composants de portefeuille* (3.9) regroupés pour faciliter leur management afin d'atteindre des objectifs stratégiques

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

3.9

composant de portefeuille

projet (3.14), *programme* (3.10), *portefeuille* (3.8) ou autres travaux connexes

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

3.10

programme

groupe de *composants de programme* (3.12) gérés de manière coordonnée afin de réaliser des *bénéfices* (3.2)

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

3.11

bénéfice d'un programme

résultat (3.6) évaluable obtenu par la gestion commune de *composants de programme* (3.12) corrélés en vue d'atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels

[SOURCE: ISO/TR 21506:2018, 3.51, modifié — «considéré comme un avantage par les parties prenantes du programme et contribuant aux objectifs du programme» a été remplacé par «obtenu par la gestion commune de composants de programme corrélés en vue d'atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels».]

3.12

composant de programme

projet (3.14), *programme* (3.10) ou autres travaux connexes

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

3.13**management de programme**

activités coordonnées visant à piloter et maîtriser la réalisation des *bénéfices* (3.2) et des *livrables* (3.3) identifiés

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

3.14**projet**

effort temporaire pour atteindre un ou plusieurs objectifs définis

[SOURCE: ISO 21502:2020, 3.20]

3.15**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* (3.14), *programme* (3.10) ou *portefeuille* (3.8)

[SOURCE: ISO/TR 21506:2018, 3.79] [ISO 21503:2022](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/fd7b0976-38f7-40b6-807b-83e2fcf509c3/iso-21503-2022)

[https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/fd7b0976-38f7-40b6-807b-83e2fcf509c3/iso-](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/fd7b0976-38f7-40b6-807b-83e2fcf509c3/iso-21503-2022)

4 Concepts concernant les programmes et le management de programme

4.1 Généralités

Le présent article décrit les concepts concernant les programmes et le management de programme. Il fournit des recommandations à la direction générale et à l'encadrement supérieur sur la manière dont il convient d'intégrer le management de programme dans un ou plusieurs organismes.

4.2 Concepts concernant les programmes

4.2.1 Généralités

Le présent paragraphe décrit les concepts concernant les programmes ainsi que la finalité, l'établissement, l'alignement, la structure et les parties prenantes d'un programme.

4.2.2 Caractéristiques des programmes

Les programmes peuvent être stratégiques, transformationnels ou opérationnels, et présenter une ou plusieurs des caractéristiques suivantes:

- les programmes comprennent des composants de programme ayant des relations d'interdépendance et de corrélation entre eux;
- les programmes assurent des résultats et des bénéfices aux parties prenantes et contribuent aux objectifs stratégiques, transformationnels ou opérationnels;

- les programmes présentent une part de complexité et d'incertitude, qu'il est nécessaire de gérer et de réduire dans la mesure du possible.

La complexité et l'incertitude liées aux programmes peuvent comprendre:

- des objectifs à atteindre peu clairs et incertains;
- un contexte ou d'autres facteurs externes;
- des dynamiques sociales, politiques, économiques, durables et juridiques;
- des aspects technologiques;
- des contraintes, telles que le temps, le coût, la qualité et les risques;
- des interdépendances et une intégration au sein des composants du programme;
- des questions logistiques;
- une diversité des points de vue et attentes des parties prenantes.

4.2.3 Finalité du programme

Il convient que la finalité du programme consiste à fournir des résultats et à réaliser des bénéfices, en phase avec les objectifs stratégiques et opérationnels, qui ne peuvent pas être réalisés lorsque les composants sont gérés individuellement. Le programme peut également présenter des objectifs tels que l'amélioration de l'efficacité, la réduction des menaces et la concrétisation des opportunités.

4.2.4 Établissement d'un programme

Lors de l'établissement d'un programme, il convient de prendre en compte les activités suivantes:

- développer une approche commune afin de gérer les composants du programme;
- gérer les points de vue et les intérêts des parties prenantes (voir [6.4.8](#));
- communiquer sur les aspects internes et externes du programme;
- améliorer la réalisation des bénéfices, notamment en planifiant la réalisation rapide de bénéfices (voir [6.6](#));
- optimiser l'utilisation des ressources entre les composants du programme (voir [6.4.5](#));
- optimiser les coûts, les délais et la qualité (voir [6.4.6](#), [6.4.7](#) et [6.4.4](#));
- gérer les risques et les points à traiter du programme (voir [6.4.2](#));
- piloter et aligner les composants du programme (voir [6.4.2](#));
- soutenir une logique commerciale, qui définit les objectifs du programme;
- identifier les bénéfices à réaliser en gérant les composants individuels comme un seul programme (voir [6.6](#));
- s'aligner sur un ou plusieurs des objectifs stratégiques, transformationnels et opérationnels.

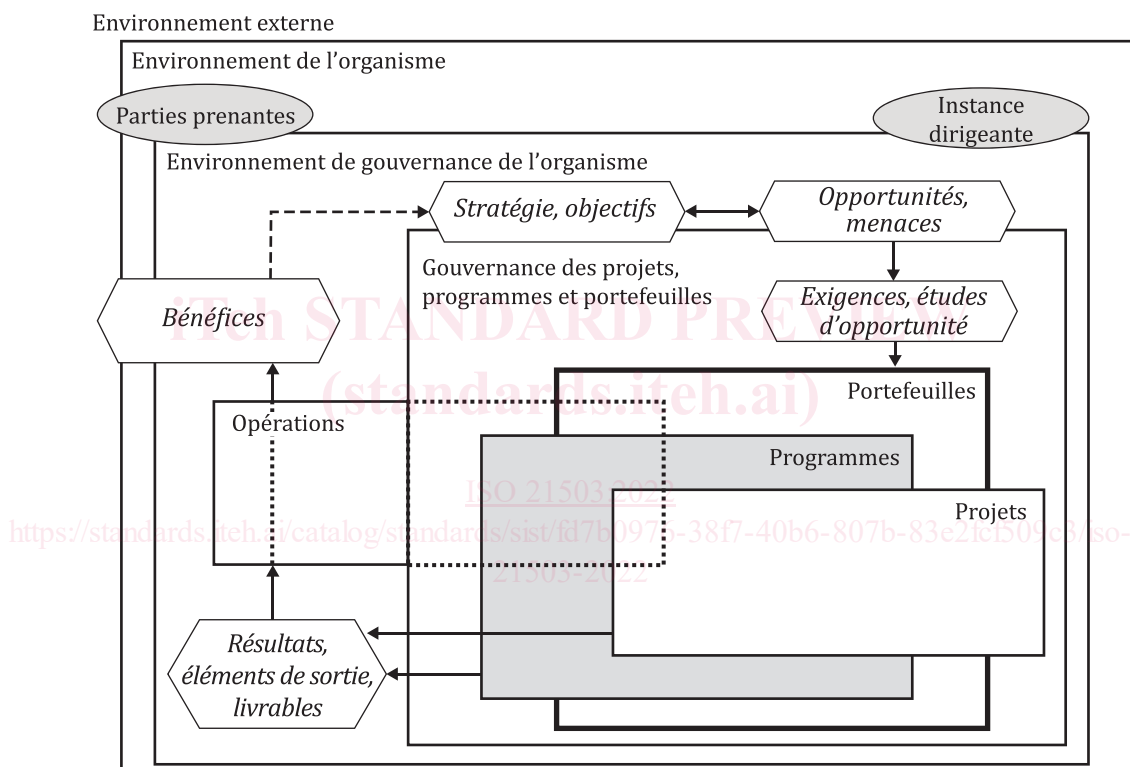
Lors de l'établissement d'un programme, le risque organisationnel ou l'incertitude peuvent être des sujets de préoccupation. Les considérations à envisager comprennent:

- le niveau de complexité (voir [4.2.2](#));
- le niveau de risque lié à la réalisation des objectifs du programme et les changements potentiels;
- le degré de changement attendu au niveau de l'organisme;

— le niveau de risque concernant les ressources exigées.

4.2.5 Alignement des programmes

Les programmes peuvent être établis dans un seul organisme, entre plusieurs organismes, ou au sein d'un portefeuille. Il convient que les programmes soient alignés sur le cadre de gouvernance. Un exemple d'alignement de programmes est représenté à la [Figure 1](#), laquelle illustre un contexte et un environnement au sein duquel un programme peut exister. Il convient d'utiliser la stratégie organisationnelle pour identifier, documenter et évaluer les opportunités, les menaces, les faiblesses et les forces qui peuvent aider à orienter les futures actions. Les opportunités et menaces retenues peuvent être examinées et justifiées de manière plus approfondie entraînant la mise en œuvre d'un programme. 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 lignes en pointillés de l'encadré «opérations» indiquent que les opérations peuvent s'étendre aux projets, programmes et portefeuilles (les lignes en pointillés peuvent être désignées par «autres travaux connexes»).

Figure 1 — Exemple d'alignement de programmes au sein d'un contexte organisationnel

4.2.6 Structure d'un programme

Il convient qu'un programme soit constitué d'au moins deux composants de programme. Il convient que la structure du programme soit conçue pour refléter les aspects tels que les résultats et les éléments de sortie attendus, la nature et la complexité des travaux, les types de composants nécessaires et les caractéristiques de l'organisme mettant en œuvre le programme.

La [Figure 2](#) montre un exemple de structure pour un programme incluant des relations entre et parmi les composants de programme tels que des projets, un programme et d'autres travaux connexes.

NOTE Les autres travaux connexes peuvent comprendre les activités réalisées par les secteurs fonctionnels et opérationnels qui apportent un soutien au programme et à ses composants.