
**Management de projets, programmes
et portefeuilles — Recommandations
sur la gouvernance**

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

Sample Document

get full document from standards.iteh.ai



Numéro de référence
ISO 21505:2017(F)

© ISO 2017

Sample Document

get full document from standards.iteh.ai



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2017, Publié en Suisse

Droits de reproduction réservés. Sauf indication contraire, 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, l'affichage sur l'internet ou sur un Intranet, sans autorisation écrite préalable. Les demandes d'autorisation peuvent être adressées à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Ch. de Blandonnet 8 • CP 401
CH-1214 Vernier, Geneva, Switzerland
Tel. +41 22 749 01 11
Fax +41 22 749 09 47
copyright@iso.org
www.iso.org

Sommaire

Page

Avant-propos.....	v
Introduction.....	vi
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Contexte	2
4.1 Gouvernance d'un organisme.....	2
4.2 Instances dirigeantes.....	3
4.3 Différences entre gouvernance et management.....	4
5 Gouvernance des projets, programmes et portefeuilles	4
5.1 Généralités.....	4
5.2 Valeurs.....	4
5.3 Principes.....	5
5.4 Lignes directrices relatives à la gouvernance des projets, programmes et portefeuilles.....	5
5.4.1 Généralités.....	5
5.4.2 Lignes directrices.....	5
5.4.3 Performance des projets, programmes et portefeuilles.....	6
5.4.4 Durabilité et éthique.....	6
5.4.5 Parties prenantes.....	6
5.4.6 Politiques de management.....	6
5.5 Cadre.....	7
5.5.1 Généralités.....	7
5.5.2 Interfaces de gouvernance.....	8
5.5.3 Mise en œuvre et tenue à jour du cadre de gouvernance.....	9
6 Gouvernance des projets	9
6.1 Généralités.....	9
6.2 Instance dirigeante du projet.....	9
6.3 Lignes directrices relatives à la gouvernance des projets.....	10
6.3.1 Généralités.....	10
6.3.2 Politique de management de projet.....	10
6.3.3 Risques.....	11
6.3.4 Portes de décision d'un projet.....	11
6.3.5 Parties prenantes.....	11
6.3.6 Audit, revue et assurance du projet.....	11
6.3.7 Exigences de durabilité et exigences légales.....	11
6.3.8 Compte rendu.....	11
6.3.9 Cadre.....	11
7 Gouvernance des programmes	12
7.1 Généralités.....	12
7.2 Instance dirigeante du programme.....	12
7.3 Lignes directrices relatives à la gouvernance des programmes.....	13
7.3.1 Généralités.....	13
7.3.2 Politique de management des programmes.....	14
7.3.3 Risques.....	14
7.3.4 Portes de décision d'un programme.....	14
7.3.5 Parties prenantes.....	14
7.3.6 Audit, revue ou assurance du programme.....	14
7.3.7 Exigences de durabilité et exigences légales.....	14
7.3.8 Compte rendu.....	14
7.3.9 Cadre.....	15
8 Gouvernance des portefeuilles	15

8.1	Généralités.....	15
8.2	Instance dirigeante de portefeuille	16
8.3	Lignes directrices relatives à la gouvernance des portefeuilles	16
8.3.1	Généralités	16
8.3.2	Politique de management de portefeuilles	17
8.3.3	Risques	17
8.3.4	Parties prenantes.....	17
8.3.5	Audit ou revue du portefeuille.....	17
8.3.6	Exigences de durabilité et exigences légales	17
8.3.7	Compte rendu.....	17
8.4	Cadre.....	17
Annexe A (informative) Mise en œuvre, amélioration continue et maintien du cadre de gouvernance		19
Bibliographie		21

Sample Document

get full document from standards.iteh.ai

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 appelée 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 le lien suivant: www.iso.org/iso/fr/foreword.html.

Le comité chargé de l'élaboration du présent document est l'ISO/TC 258, *Management de projets, programmes et portefeuilles*.

Introduction

Le présent document décrit le contexte et les lignes directrices relatifs à la gouvernance des projets, programmes et portefeuilles.

La gouvernance de projets, programmes et portefeuilles comprend, sans toutefois s'y limiter, les domaines de gouvernance qui sont liés aux projets, programmes et portefeuilles. Les organismes peuvent utiliser le présent document pour la gouvernance de chacun ou de l'ensemble de leurs projets, programmes, ou portefeuilles.

Le présent document est destiné à être utilisé par tout organisme et tout groupe d'organismes pour des projets, programmes ou portefeuilles, quelles que soient leur taille et leur complexité, mais pourrait nécessiter d'être adapté aux besoins propres à l'organisme. Le présent document est également destiné à fournir des recommandations aux instances dirigeantes ainsi qu'aux membres de la direction et de l'encadrement susceptibles d'assumer des responsabilités en matière de gouvernance au sein de leur organisme.

Le présent document concerne la gouvernance des projets, la gouvernance des programmes et la gouvernance des portefeuilles, termes qui sont interchangeables avec les termes gouvernance de projet, gouvernance de programme et gouvernance de portefeuille. Toutefois, la gouvernance d'un projet ou d'un programme unique peut être différente de la gouvernance de plusieurs projets ou programmes.

L'application des lignes directrices pour la gouvernance des projets, programmes et portefeuilles qui sont identifiées dans le présent document peut contribuer à:

- une plus grande responsabilisation et transparence;
- une amélioration de l'engagement avec les parties prenantes;
- une réduction des risques pour l'organisme;
- une plus grande probabilité d'obtenir des résultats et bénéfices durables ainsi que davantage d'opportunités;
- une meilleure communication;
- une plus grande clarté en ce qui concerne les valeurs, l'éthique et les principes directeurs.

Management de projets, programmes et portefeuilles — Recommandations sur la gouvernance

1 Domaine d'application

Le présent document décrit le contexte dans lequel est menée la gouvernance des projets, programmes et portefeuilles et fournit des recommandations pour la gouvernance de projets, programmes et portefeuilles. Le présent document peut également être utilisé à des fins d'évaluation, d'assurance ou de vérification de la fonction de gouvernance des projets, programmes ou portefeuilles.

NOTE Le terme «portefeuille» est utilisé tout au long du présent document pour désigner un «portefeuille de projets ou de programmes» et le terme «programme» est utilisé pour désigner un «programme de projets interdépendants et autres activités associées».

Le présent document s'adresse aux instances dirigeantes ainsi qu'à la direction et l'encadrement qui influent, ont un impact ou prennent des décisions concernant la gouvernance des projets, programmes et portefeuilles. Il est également destiné à fournir des recommandations à ceux qui dirigent des portefeuilles, des programmes et des projets, tels que les commanditaires, les comités de pilotage, les responsables de portefeuille et le bureau de management de projets.

Il peut également être utilisé par les responsables de projet, les responsables de programme et les gestionnaires de portefeuille ainsi que les parties prenantes impliquées dans le développement et la mise en œuvre de projets, programmes et portefeuilles. Les autres publics pouvant être intéressés par ce sujet comprennent ceux qui conseillent, informent, assistent ou travaillent dans le cadre de projets, programmes et portefeuilles.

get full document from standards.iteh.ai

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 <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <http://www.electropedia.org/>

3.1

gouvernance

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

3.2

partie prenante

personne, groupe ou organisme qui est intéressé ou qui peut avoir une incidence, peut être affecté ou se percevoir comme étant affecté par un aspect d'un projet, programme, portefeuille ou de la gouvernance de l'organisme

3.3

risque

événement incertain ou série d'événements incertains ayant un impact positif ou négatif