



**Norme
internationale**

ISO 21512

**Management de projets,
programmes et portefeuilles —
Recommandations de mise en oeuvre
du management de la valeur acquise**

*Project, programme and portfolio management — Earned value
management implementation guidance*

**Première édition
2024-08**

**Version corrigée
2025-04**

Document Preview

ISO 21512:2024

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/72cddbdd-6e9c-41a5-a105-4985e6ac7a49/iso-21512-2024>

iTeh Standards
(<https://standards.itih.ai>)
Document Preview

ISO 21512:2024

<https://standards.itih.ai/catalog/standards/iso/72cddbdd-6e9c-41a5-a105-4985e6ac7a49/iso-21512-2024>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2024

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	vi
Introduction	vii
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes, définitions et abréviations	1
3.1 Termes et définitions	1
3.2 Abréviations	11
4 Aperçu général du management par la valeur acquise	12
4.1 Aperçu général	12
4.2 Management par la valeur acquise	12
4.3 Objectif et avantages du management par la valeur acquise	13
4.4 Éléments à prendre à compte pour la mise en place d'un système de management par la valeur acquise	13
4.5 Planification du management par la valeur acquise	14
4.6 Utilisation des mesures de la valeur acquise et des mesures de performance	16
5 Mise en œuvre des étapes du processus de management par la valeur acquise	17
5.1 Aperçu général	17
5.2 Étape 1: décomposition du périmètre du projet ou du programme	18
5.2.1 Introduction	18
5.2.2 Contexte	18
5.2.3 Création de l'organigramme des tâches	18
5.2.4 Décomposition	19
5.2.5 Règle des 100 %	19
5.2.6 Description des éléments de l'organigramme des tâches du projet ou du programme	20
5.2.7 Décomposition hiérarchique	20
5.2.8 Relation entre projets et programmes	21
5.2.9 Élaboration progressive	21
5.2.10 Caractéristiques de l'organigramme des tâches	21
5.3 Étape 2: attribution des responsabilités	22
5.3.1 Généralités	22
5.3.2 Attribution des tâches	23
5.3.3 Attribution des responsabilités lors de la décomposition de l'organigramme des tâches	23
5.3.4 Description de l'attribution de la responsabilité du projet ou du programme	24
5.3.5 Lots de travail	24
5.4 Étape 3: planification du travail	24
5.4.1 Généralités	24
5.4.2 Planification du travail	25
5.4.3 Activités d'identification	25
5.4.4 Durées	25
5.4.5 Jalons	26
5.4.6 Interdépendances	26
5.4.7 Validité de l'échéancier	26
5.5 Étape 4: détermination d'un budget échelonné dans le temps	27
5.5.1 Aperçu général	27
5.5.2 Concepts et éléments à prendre en compte	27
5.6 Étape 5: attribution de mesures objectives de performance	31
5.6.1 Généralités	31
5.6.2 Techniques de la valeur acquise: description, avantages et inconvénients	32
5.7 Étape 6: définition du référentiel de mesure de la performance	37
5.7.1 Aperçu général	37
5.7.2 Responsabilité de management	38

5.7.3	Période de contrôle	38
5.8	Étape 7: autorisation et exécution des travaux	39
5.9	Étape 8: collecte et consignation des données de performance	40
5.9.1	Aperçu général	40
5.9.2	Périodes de contrôle	40
5.9.3	Indices de performance du périmètre	40
5.9.4	Indices de performance de l'échéancier	41
5.9.5	Indice de performance des coûts	41
5.9.6	Points de données de l'analyse de performance	41
5.10	Étape 9: analyse des données de performance	42
5.10.1	Aperçu général	42
5.10.2	Questions clés	42
5.10.3	Rapidité de diffusion de l'information	42
5.10.4	Étapes de l'analyse des données	42
5.10.5	Contrôles de la validité des données	42
5.10.6	Revue des écarts et analyse des données de tendance	43
5.10.7	Revue des données comparatives	45
5.11	Étape 10: prise d'actions de management	46
5.11.1	Généralités	46
5.11.2	Types d'actions de management	46
5.11.3	Prise de décision	46
5.11.4	Retour d'expérience	47
5.12	Étape 11: maintien du référentiel	47
5.12.1	Généralités	47
5.12.2	Contexte	48
5.12.3	Plan de référence	48
5.12.4	Procédure de demande de modification pour la gestion du référentiel	48
6	Mise en œuvre des revues du système de management par la valeur acquise	50
6.1	Aperçu général	50
6.2	Revue de démonstration	51
6.3	Revue de surveillance	51
7	Analyse de la mesure de la performance en matière de coûts et de délais à l'aide des données sur le management par la valeur acquise	52
7.1	Aperçu général	52
7.2	Indicateurs et indices prédictifs de mesure de la performance	53
7.3	Scénarios de mesure de la performance de délai et de coût	55
7.4	Avantages de l'analyse de mesure de la performance	58
7.4.1	Généralités	58
7.4.2	Analyse des écarts	59
7.4.3	Coût final estimé	59
7.4.4	Utilisation de l'indice de performance des coûts à terminaison du projet afin d'évaluer la faisabilité du plan du projet ou du programme	60
7.4.5	Évaluation des tendances	61
8	Mise en œuvre du délai acquis	64
8.1	Aperçu général	64
8.2	Mesures, indicateurs et indices prédictifs de mesure de la performance	64
8.3	Scénarios de mesure de la performance du délai acquis	66
8.3.1	Généralités	66
8.3.2	Avancement du délai acquis avec un démarrage dans les délais et une fin en retard	67
8.3.3	Écart de délais (temps) avec démarrage dans les délais et fin en avance	68
8.3.4	Indice de performance des délais (temps) avec démarrage et fin en retard	70
8.3.5	Coût final estimé indépendant (temps) et écarts avec démarrage en retard, fin dans les temps	71
8.3.6	Indice de performance des délais à terminaison du projet avec un démarrage dans les délais et une fin en retard	73
8.4	Avantages de l'analyse de mesure de la performance des délais	76

8.4.1	Généralités.....	76
8.4.2	Analyse des écarts.....	76
8.4.3	Conception organisationnelle.....	77
8.4.4	Assurance qualité des données.....	77
8.4.5	Analyse des écarts et coût final estimé (temps) des chefs de projet ou responsables du programme.....	78
8.4.6	Évaluation des indicateurs et indices prédictifs par rapport aux seuils.....	79
8.5	Analyse de tendances.....	81
8.5.1	Généralités.....	81
8.5.2	Amplitude d'une tendance et seuil.....	81
8.5.3	Direction de la tendance et seuil de l'indice de performance des délais à terminaison du projet.....	82
9	Intégration d'autres pratiques de management de projet ou de programme.....	84
9.1	Intégration du management des risques.....	84
9.1.1	Aperçu général.....	84
9.1.2	Contexte de risque du projet ou programme.....	84
9.1.3	Intersections entre les processus de management par la valeur acquise et de management des risques.....	85
9.1.4	Management des risques lors de la planification du projet ou du programme.....	86
9.2	Intégration du délai acquis au chemin critique.....	91
9.2.1	Généralités.....	91
9.2.2	Étapes du processus.....	91
9.2.3	Processus cyclique.....	92
9.2.4	Collecte périodique de données de performance.....	93
9.2.5	Action de récupération suggérée pour le chemin critique.....	97
9.3	Intégration de la planification de la chaîne critique.....	98
9.3.1	Généralités.....	98
9.3.2	Avantages liés à l'adoption et à l'intégration d'une approche de management par la valeur acquise et de méthode de la chaîne critique.....	99
9.3.3	Processus de planification de la chaîne critique.....	99
9.3.4	Contrôle de la chaîne critique et management par la valeur acquise.....	101
9.4	Intégration du délai acquis.....	104
9.5	Intégration du développement agile.....	104
9.6	Intégration d'un bureau de management de projet ou de programme.....	108
9.6.1	Généralités.....	108
9.6.2	Activités d'un bureau de management de projet ou de programme.....	108
9.6.3	Avantages d'un bureau de management de projet ou de programme.....	109
9.7	Intégration de l'amélioration continue.....	109
9.7.1	Généralités.....	109
9.7.2	Amélioration continue.....	109
9.7.3	Types de processus et de méthodologies d'amélioration continue.....	110
9.7.4	Fonctions principales d'amélioration continue alignées sur la valeur acquise.....	110
9.8	Intégration de la gouvernance.....	111
	Annexe A (informative) Exemple pratique.....	112
	Annexe B (informative) Revue du référentiel intégré.....	134
	Bibliographie.....	149

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'ISO attire l'attention sur le fait que la mise en application du présent document peut entraîner l'utilisation d'un ou de plusieurs brevets. L'ISO ne prend pas position quant à la preuve, à la validité et à l'applicabilité de tout droit de propriété revendiqué à cet égard. À la date de publication du présent document, l'ISO n'avait pas reçu notification qu'un ou plusieurs brevets pouvaient être nécessaires à sa mise en application. Toutefois, il y a lieu d'avertir les responsables de la mise en application du présent document que des informations plus récentes sont susceptibles de figurer dans la base de données de brevets, disponible à l'adresse www.iso.org/brevets. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de brevet.

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 <https://www.iso.org/foreword-supplementary-information.html>.

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

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.

La présente version corrigée de l'ISO 21512:2024 inclut les corrections suivantes:

- «date de fin planifiée» a été remplacé par «facteur de performance» en [3.2](#), [7.4.3](#) et [8.3.5](#);
- «DFP» a été remplacé par «FP» en [3.2](#), [7.4.3](#) et [8.3.5](#).

Introduction

Le présent document fournit des recommandations pour la mise en œuvre d'un système de management par la valeur acquise basé sur l'ISO 21508. Il montre comment un organisme peut adopter une approche systématique pour mettre en œuvre et maintenir un système de management par la valeur acquise qui permet d'améliorer le management des projets et des programmes. Le présent document n'a pas vocation à être prescriptif; il convient que chaque organisme détermine son approche du management par la valeur acquise et dans quelle mesure il convient qu'il adopte l'ISO 21508. Les utilisateurs sont encouragés à utiliser le présent document conjointement avec l'ISO 21508.

Le présent document fournit des recommandations aux utilisateurs qui mettent en place ou maintiennent un système de management par la valeur acquise.

Le texte de chaque article est organisé de manière thématique afin d'aider l'organisme à mettre en place ou à améliorer son système de management par la valeur acquise. Les thèmes sont organisés dans l'ordre suivant:

- a) introduction générale au contenu de l'article;
- b) recommandations sur la manière dont un organisme peut traiter le sujet;
- c) outils, méthodes, stratégies et exemples pratiques.

Les exemples et les approches présentés dans le présent document sont donnés à titre indicatif uniquement et ne conviennent pas nécessairement à tous les organismes, projets ou programmes. Lors de la mise en œuvre, du maintien ou de l'amélioration d'un système de management par la valeur acquise, il est important que les organismes choisissent des approches, des outils et des méthodes adaptés à leurs besoins et à leur cadre de gouvernance.

Les outils et méthodes de management de la valeur acquise sont durables et utiles lorsqu'ils sont intégrés dans la gouvernance globale d'un organisme pour les projets et les programmes.

Le présent document s'applique:

- a) aux praticiens et professionnels du management par la valeur acquise, du management de projets, du management de programmes et du management de portefeuilles;
- b) à la direction générale, aux commanditaires et aux autres instances dirigeantes qui supervisent les projets, programmes et portefeuilles;
- c) aux professionnels des bureaux de management de projets, de programmes et de portefeuilles;
- d) aux parties prenantes des projets, programmes et portefeuilles;
- e) au monde universitaire, y compris aux enseignants, étudiants et chercheurs;
- f) aux rédacteurs de normes nationales, de normes organisationnelles et de politiques publiques.