

---

---

## Gouvernance des organismes — Recommandations

*Governance of organizations — Guidance*

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**

[ISO 37000:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/84852109-c63a-45ba-b13d-c5526849016f/iso-37000-2021)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/84852109-c63a-45ba-b13d-c5526849016f/iso-37000-2021>



## iTeh STANDARD PREVIEW (standards.iteh.ai)

ISO 37000:2021

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/84852109-c63a-45ba-b13d-c5526849016f/iso-37000-2021>



### 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](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 Domaine d'application</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Références normatives</b> .....	<b>1</b>
<b>3 Termes et définitions</b> .....	<b>1</b>
3.1 Gouvernance et organisme .....	1
3.2 Principes et résultats .....	3
3.3 Rôles .....	5
<b>4 La gouvernance des organismes</b> .....	<b>7</b>
4.1 Généralités .....	7
4.2 Gouvernance intégrée .....	7
4.2.1 Généralités .....	7
4.2.2 Gouvernance et délégation .....	8
4.2.3 Gouvernance et encadrement .....	8
4.2.4 Gouvernance et durabilité .....	8
4.2.5 Gouvernance et parties prenantes .....	9
4.3 L'organe de gouvernance .....	9
4.3.1 Composition et instance .....	9
4.3.2 Compétences .....	9
<b>5 Aperçu général</b> .....	<b>10</b>
<b>6 Principes de gouvernance</b> .....	<b>14</b>
6.1 Finalité .....	14
6.1.1 Principe .....	14
6.1.2 Fondement .....	14
6.1.3 Aspects clés de la pratique .....	15
6.2 Création de valeur .....	16
6.2.1 Principe .....	16
6.2.2 Fondement .....	16
6.2.3 Aspects clés de la pratique .....	17
6.3 Stratégie .....	19
6.3.1 Principe .....	19
6.3.2 Fondement .....	19
6.3.3 Aspects clés de la pratique .....	19
6.4 Surveillance .....	21
6.4.1 Principe .....	21
6.4.2 Fondement .....	21
6.4.3 Aspects clés de la pratique .....	22
6.5 Redevabilité .....	24
6.5.1 Principe .....	24
6.5.2 Fondement .....	24
6.5.3 Aspects clés de la pratique .....	24
6.6 Dialogue avec les parties prenantes .....	26
6.6.1 Principe .....	26
6.6.2 Fondement .....	26
6.6.3 Aspects clés de la pratique .....	26
6.7 Leadership .....	27
6.7.1 Principe .....	27
6.7.2 Fondement .....	27
6.7.3 Aspects clés de la pratique .....	27
6.8 Données et décisions .....	30
6.8.1 Principe .....	30
6.8.2 Fondement .....	30

6.8.3	Aspects clés de la pratique.....	31
6.9	Gouvernance du risque.....	33
6.9.1	Principe.....	33
6.9.2	Fondement.....	33
6.9.3	Aspects clés de la pratique.....	33
6.10	Responsabilité sociétale.....	35
6.10.1	Principe.....	35
6.10.2	Fondement.....	36
6.10.3	Aspects clés de la pratique.....	36
6.11	Viabilité et pérennité de la performance.....	37
6.11.1	Principe.....	37
6.11.2	Fondement.....	37
6.11.3	Aspects clés de la pratique.....	37
<b>Bibliographie.....</b>		<b>40</b>

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**

[ISO 37000:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/84852109-c63a-45ba-b13d-c5526849016f/iso-37000-2021)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/84852109-c63a-45ba-b13d-c5526849016f/iso-37000-2021>

## 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 309, *Gouvernance des organisation*.

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

La poursuite de la finalité est au centre de tous les organismes et est donc de première importance pour la gouvernance des organismes. La bonne gouvernance des organismes pose les bases de la réalisation de la finalité de l'organisme d'une manière éthique, efficace et responsable, conformément aux attentes des parties prenantes. Les résultats de cette bonne gouvernance pour l'organisme sont:

- une performance efficace;
- une gestion responsable;
- un comportement éthique.

Une bonne gouvernance signifie que la prise de décision au sein de l'organisme est basée sur l'éthique, la culture, les règles, les pratiques, les comportements, les structures organisationnelles et les processus de l'organisme. Une bonne gouvernance permet d'instaurer et de faire perdurer un organisme avec une finalité claire qui crée une valeur à long terme en cohérence avec les attentes de ses parties prenantes. La mise en œuvre de la bonne gouvernance repose sur le leadership, les valeurs et un ensemble de dispositifs, de processus et de structures organisationnelles qui sont appropriés au contexte interne et externe de l'organisme.

Ces recommandations s'adressent aux organes de gouvernance et aux équipes de direction mais peuvent également être utiles à ceux qui les soutiennent dans l'exercice de leurs fonctions, tels que:

- le personnel;
- les professionnels de la gouvernance;
- les autres parties intéressées.

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**

Les organismes qui utilisent ces recommandations seront plus à même de comprendre les attentes de leurs parties prenantes et pour appliquer la créativité, la culture, les principes et les performances qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisme conformément à sa finalité et à ses valeurs. La direction est redevable envers les organes de gouvernance qui s'assureront que la culture, les règles et les pratiques au sein de l'organisme sont alignées sur la finalité et les valeurs de l'organisme.

Les présentes recommandations énoncent les principes de gouvernance qui aideront les organes de gouvernance à s'acquitter de leurs fonctions de manière efficace, prudente et efficiente, tout en renforçant la confiance, l'inclusion, la redevabilité, la légitimité, la réactivité, la transparence et l'équité. Les organes de gouvernance qui appliquent ces recommandations peuvent s'attendre à ce que les organismes qu'ils dirigent présentent une performance efficace, une gestion responsable et un comportement éthique.

Lorsque les organismes utilisent le présent document, les parties prenantes de tous les pays et de tous les secteurs peuvent avoir davantage confiance dans le fait que les organes de gouvernance de ces organismes sont responsables, redevables, équitables et transparents, qu'ils agissent avec probité et prennent des décisions fondées sur les risques et éclairées par:

- des informations vérifiables et des données fiables;
- les attentes des parties prenantes;
- les obligations de conformité;
- les attentes éthiques et sociétales, y compris celles anticipées pour les générations futures;
- les impacts et la dépendance à l'égard de l'environnement naturel.

Les avantages d'une bonne gouvernance peuvent s'appliquer:

- a) à l'organisme lui-même;

- b) aux parties prenantes impliquées;
- c) à d'autres parties prenantes.

Voici quelques exemples de la valeur créée par une bonne gouvernance.

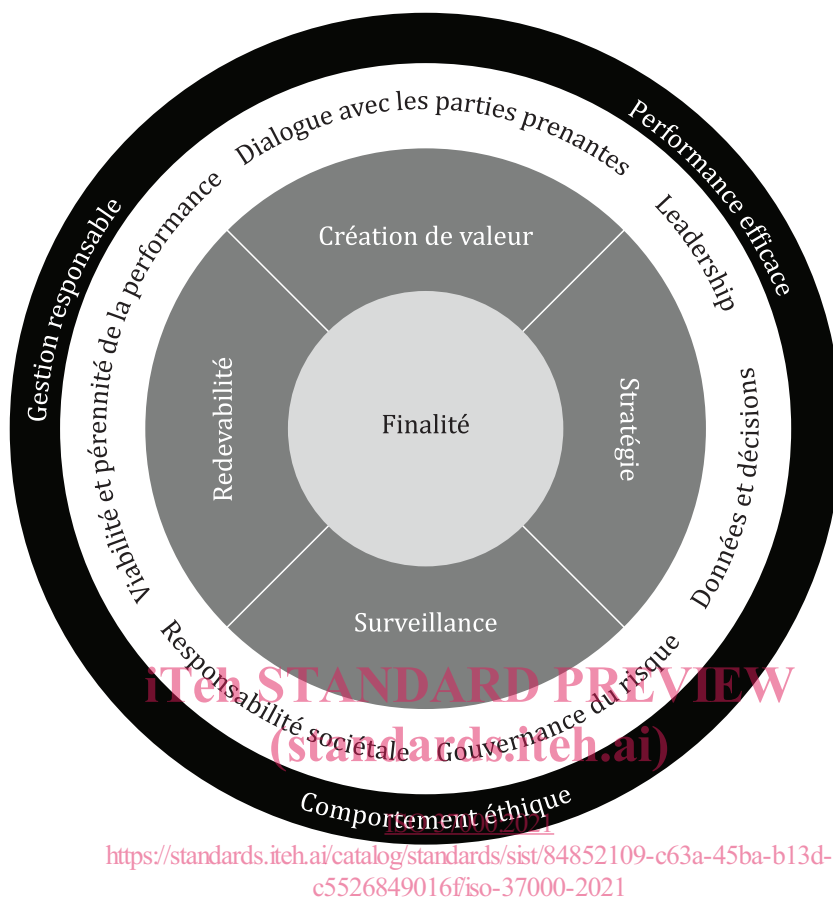
- Amélioration de la création de valeur à long terme pour les parties prenantes: une bonne gouvernance favorise une surveillance effective et efficace de l'organisme et contribue ainsi à assurer l'alignement entre la finalité, la stratégie et les activités de l'organisme et les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU<sup>[15]</sup>. Cela permet d'améliorer la création de valeur à long terme pour les parties prenantes.
- Gestion effective des ressources: dialogue effectif et efficace avec les parties prenantes, protection des lanceurs d'alerte et recours à la médiation, limites de l'autorité compétente et exécutive, terminologie cohérente, transparence des processus de prise de décision et redevabilité, tout cela contribue à accroître la confiance des parties prenantes dans le fait que l'organisme gère les ressources de manière responsable.
- Amélioration de la résilience et des performances de l'organisme: grâce aux pratiques de bonne gouvernance, l'organisme est en mesure de résister aux effets négatifs de l'évolution de son contexte et de saisir les opportunités intéressantes qui en découlent. Ces pratiques comprennent l'adaptation de la stratégie, un leadership éthique, une planification de mise en œuvre de plans de succession, une délégation de l'autorité et des responsabilités clairement définie, ainsi qu'une surveillance de la gestion des risques et des dispositifs de contrôle interne.
- Amélioration de l'efficacité de la prise de décision: face à l'accélération des changements et à la complexité croissante du fonctionnement des organismes, une bonne gouvernance favorise la prise en compte globale de l'organisme, de sa finalité et du contexte dans lequel il exerce ses activités, ce qui permet d'améliorer la prise de décision. La clarté de l'obligation de redevabilité, des responsabilités et de la délégation d'autorité sont des pratiques de bonne gouvernance qui accélèrent la prise de décision, l'exécution des activités et les résultats de l'organisme.
- Amélioration de la diversité et de la fidélisation du personnel: les personnes motivées non seulement par les avantages financiers, mais aussi par la finalité d'un organisme et par ses valeurs dites intangibles telles que l'équité et la transparence, sont attirées par les organismes qui font preuve de bonnes pratiques de gouvernance, comme un leadership authentique et éthique.
- Renforcement de la confiance des investisseurs et des créanciers: un leadership authentique et une surveillance effective et efficace, un processus global de prise de décision, la transparence et des relations efficaces avec les parties prenantes, la prise en compte de la durabilité ainsi que la certitude de gérer la (mise/maintien en) conformité contribuent ensemble à accroître la confiance dans l'organisme. À son tour, cela peut améliorer l'accès au capital et réduire le coût du capital.
- Augmentation de la valeur des actifs incorporels: la transparence avec les parties prenantes et le comportement responsable (civisme) de l'organisme contribuent à la valeur des actifs incorporels de l'organisme tels que la réputation, l'image publique, la confiance du public et la bienveillance.

Enfin, une bonne gouvernance comprend les actions menées par l'organe de gouvernance (par exemple, la création de politiques de gouvernance) pour que ses organismes fournissent aux parties prenantes des rapports (reporting) transparents, clairs et concis et un accès à l'information. Cela permet aux autorités réglementaires/de régulation et à la société, par l'intermédiaire de leurs représentants dûment désignés, d'évaluer les impacts positifs et négatifs de l'organisme sur l'environnement naturel, social et économique. Une bonne gouvernance donne également aux parties prenantes la possibilité de demander des comptes aux organismes, de comparer leurs résultats, de mettre en évidence les pratiques inappropriées et de surveiller les impacts des organismes sur la société, l'économie et l'environnement naturel.

La gouvernance des organismes est rendue possible par l'application de principes qui aident l'organisme à réaliser sa finalité et, ce faisant, à créer de la valeur pour l'organisme et ses parties prenantes.

La [Figure 1](#) donne une vue d'ensemble de la gouvernance des organismes et des principes et résultats de la gouvernance décrits dans le présent document. Ces éléments peuvent déjà exister en tout ou partie

au sein de l'organisme. Toutefois, il est parfois nécessaire de les adapter ou de les améliorer afin que la gouvernance de l'organisme reste efficace, efficiente et appropriée à sa spécificité et à son contexte unique et dynamique.



**Légende**

- résultats de la gouvernance
- principe primaire de gouvernance
- principes fondamentaux de gouvernance
- principes de facilitation de la gouvernance

**Figure 1 — Gouvernance des organismes — Vue d'ensemble**



# Gouvernance des organismes — Recommandations

## 1 Domaine d'application

Le présent document fournit des recommandations relatives à la gouvernance des organismes. Il fournit des principes ainsi que les aspects clés des pratiques pour guider les organes de gouvernance et les équipes de direction sur la manière d'assumer leurs responsabilités afin que les organismes qu'ils dirigent puissent réaliser leur finalité. Il est également destiné aux parties prenantes impliquées dans l'organisme et sa gouvernance, ou impactées par ceux-ci.

Il est applicable à tous les organismes, quels que soient leur type, leur taille, leur situation géographique, leur structure organisationnelle ou leur finalité.

## 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 Gouvernance et organisme

#### 3.1.1

##### **gouvernance des organismes**

système à caractère humain par lequel un *organisme* (3.1.3) est dirigé, supervisé et redevable de l'atteinte de sa finalité définie

#### 3.1.2

##### **cadre de gouvernance de l'organisme**

stratégies, *politiques de gouvernance* (3.2.9), instances décisionnelles et *redevabilités* (3.2.2) à travers lesquelles les dispositifs de gouvernance de l'*organisme* (3.1.3) fonctionnent

#### 3.1.3

##### **organisme**

personne ou groupe de personnes ayant un rôle avec les *responsabilités* (3.2.3), l'autorité et les relations lui permettant d'atteindre ses objectifs

Note 1 à l'article: Le concept d'organisme englobe, sans s'y limiter, les travailleurs indépendants, les compagnies, les sociétés, les firmes, les entreprises, les administrations, les partenariats, les organisations caritatives ou les institutions, ou bien une partie ou une combinaison des entités précédentes, à responsabilité limitée ou ayant un autre statut, de droit public ou privé.

[SOURCE: ISO 37301:2021, 3.1, modifié — La Note 2 à l'article a été supprimée.]

### 3.1.4

#### **entité organisationnelle**

*organisme* (3.1.3) ayant une existence distincte et indépendante

Note 1 à l'article: Dans certains cas, une entité organisationnelle peut être une entité juridique.

### 3.1.5

#### **documents constitutifs**

ensemble ou collection unique de documents faisant autorité qui établit l'existence et la *redevabilité* (3.2.2) de l'*organisme* (3.1.3), tel que modifié occasionnellement

Note 1 à l'article: Les documents varient en fonction du type et de la situation géographique de l'organisme, et peuvent comprendre un acte de constitution, des statuts ou une charte.

### 3.1.6

#### **risque**

effet de l'incertitude sur les objectifs

Note 1 à l'article: Un effet est un écart par rapport à un attendu. Il peut être positif, négatif ou les deux à la fois, et traiter, créer ou entraîner des opportunités et des menaces.

Note 2 à l'article: Les objectifs peuvent avoir différents aspects, être de catégories différentes, et peuvent concerner différents niveaux.

Note 3 à l'article: Un objectif peut être exprimé d'une autre manière, par exemple comme un résultat escompté.

[SOURCE: ISO 31000:2018, 3.1, modifié — La Note 3 à l'article a été remplacée.]

### 3.1.7

#### **goût du risque**

importance et type de *risque* (3.1.6) qu'un *organisme* (3.1.3) est prêt à saisir ou à préserver

[SOURCE: Guide ISO 73:2009, 3.7.1.2]

### 3.1.8

#### **critères de risque**

termes de référence vis-à-vis desquels l'importance d'un *risque* (3.1.6) est évaluée

Note 1 à l'article: Les critères de risque sont fondés sur les objectifs de l'organisme ainsi que sur le contexte externe et interne.

Note 2 à l'article: Les critères de risque peuvent être issus de normes, de lois, de politiques et d'autres exigences.

[SOURCE: Guide ISO 73:2009, 3.3.1.3]

### 3.1.9

#### **tolérance au risque**

disposition d'un *organisme* (3.1.3) ou d'une *partie prenante* (3.3.1) à supporter le *risque* (3.1.6) après un *traitement du risque* (3.1.11) afin d'atteindre ses objectifs

Note 1 à l'article: La tolérance au risque peut être régie par des obligations légales ou réglementaires.

[SOURCE: Guide ISO 73:2009, 3.7.1.3]

### 3.1.10

#### **niveau de risque**

importance d'un *risque* (3.1.6) ou combinaison de risques, exprimée en termes de combinaison des conséquences et de leur vraisemblance

[SOURCE: Guide ISO 73:2009, 3.6.1.8]

**3.1.11****traitement du risque**

processus destiné à modifier un *risque* (3.1.6)

Note 1 à l'article: Le traitement du risque peut inclure:

- un refus du risque en décidant de ne pas démarrer ou poursuivre l'activité porteuse du risque;
- la prise ou l'augmentation d'un risque afin de saisir une opportunité;
- l'élimination de la source de risque;
- une modification de la vraisemblance;
- une modification des conséquences;
- un partage du risque avec une ou plusieurs autres parties (incluant des contrats et un financement du risque);  
et
- un maintien du risque fondé sur une décision argumentée.

Note 2 à l'article: Les traitements du risque portant sur les conséquences négatives sont parfois appelés «atténuation du risque», «élimination du risque», «prévention du risque» et «réduction du risque».

Note 3 à l'article: Le traitement du risque peut créer de nouveaux risques ou modifier des risques existants.

[SOURCE: Guide ISO 73:2009, 3.8.1]

**3.2 Principes et résultats****3.2.1****principe**

vérité fondamentale, proposition ou hypothèse qui sert de fondement à un ensemble de convictions ou de comportements ou à une chaîne de raisonnement

[SOURCE: BS 13500:2013, 2.14, modifié — Le singulier a été utilisé.]

**3.2.2****redevabilité**

obligation envers autrui de s'acquitter d'une *responsabilité* (3.2.3)

Note 1 à l'article: L'obligation comprend le devoir d'informer et d'expliquer la manière dont la responsabilité a été acquittée.

Note 2 à l'article: Le fait de ne pas s'acquitter d'une responsabilité a des conséquences qui peuvent être imposées à la partie qui en est redevable.

**3.2.3****responsabilité**

obligation d'agir et de prendre des décisions pour obtenir les résultats exigés

[SOURCE: ISO/IEC 38500:2015, 2.22]

**3.2.4****délégation**

transfert de l'autorité et de la *responsabilité* (3.2.3) de celui qui les détient à un autre

**3.2.5****(mise/maintien en) conformité****compliance (terme admis)**

exécution de toutes les *obligations de conformité* (3.2.6) que l'*organisme* (3.1.3) est tenu de respecter

[SOURCE: ISO 37301:2021, 3.26]

### 3.2.6

#### **obligations de conformité**

exigences auxquelles un *organisme* (3.1.3) doit obligatoirement se conformer ainsi que celles auxquelles un organisme choisit délibérément de se conformer

[SOURCE: ISO 37301:2021, 3.25]

### 3.2.7

#### **comportement éthique**

comportement conforme aux *principes* (3.2.1) acceptés d'une conduite juste ou bonne dans le contexte d'une situation particulière, et en cohérence avec les *normes internationales de comportement* (3.2.8)

[SOURCE: ISO 26000:2010, 2.7]

### 3.2.8

#### **normes internationales de comportement**

attentes vis-à-vis du comportement d'un organisme en matière de responsabilité sociétale, procédant du droit coutumier international, de *principes* (3.2.1) généralement acceptés de droit international, ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi universellement reconnus

Note 1 à l'article: Les accords intergouvernementaux comprennent les traités et les conventions.

Note 2 à l'article: Bien que le droit coutumier international, les principes généralement acceptés de droit international et les accords intergouvernementaux s'adressent avant tout aux États, ils expriment des objectifs et des principes auxquels tous les *organismes* (3.1.3) peuvent aspirer.

Note 3 à l'article: Les normes internationales de comportement évoluent dans le temps.

[SOURCE: ISO 26000:2010, 2.11]

### 3.2.9

#### **politique de gouvernance**

intentions et orientations d'un *organisme* (3.1.3), telles qu'elles sont officiellement formulées par son *organe de gouvernance* (3.3.4)

### 3.2.10

#### **finalité de l'organisme**

raison d'être de l'*organisme* (3.1.3)

Note 1 à l'article: La finalité de l'organisme est le but ultime de création de valeur que l'organisme entend apporter pour les *parties prenantes* (3.3.1) définies.

Note 2 à l'article: La finalité de l'organisme guide les objectifs de performance et fournit un contexte clair pour la prise de décision quotidienne par les parties prenantes pertinentes.

### 3.2.11

#### **valeurs de l'organisme**

convictions concernant les résultats ou les actions souhaitables définis par l'*organisme* (3.1.3) comme étant bons et importants, à partager et à appliquer explicitement ou implicitement par l'organisme

### 3.2.12

#### **responsabilité sociétale**

*responsabilité* (3.2.3) d'un *organisme* (3.1.3) vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un *comportement éthique* (3.2.7) et transparent qui:

- contribue au *développement durable* (3.2.14), y compris à la santé et au bien-être de la société;
- prend en compte les attentes des *parties prenantes* (3.3.1);
- *respecte* (3.2.5) les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les *normes internationales de comportement* (3.2.8);
- est intégré dans l'ensemble de l'organisme et mis en œuvre dans ses relations

Note 1 à l'article: Les activités comprennent des produits, des services et des processus.

Note 2 à l'article: Les relations correspondent aux activités de l'organisme au sein de sa sphère d'influence.

[SOURCE: ISO 26000:2010, 2.18]

### 3.2.13 durabilité

état du système mondial, y compris les aspects environnementaux, sociaux et économiques, qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs

Note 1 à l'article: Les aspects environnementaux, sociaux et économiques interagissent, sont interdépendants et sont souvent désignés comme les trois dimensions de la durabilité.

Note 2 à l'article: La durabilité est l'objectif du *développement durable* (3.2.14).

[SOURCE: Guide ISO 82:2019, 3.1]

### 3.2.14 développement durable

développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs

Note 1 à l'article: Le développement durable vise à combiner les objectifs d'une haute qualité de vie, de santé et de prospérité avec ceux de justice sociale, tout en maintenant la capacité de la Terre à supporter la vie dans toute sa diversité. Ces objectifs sociaux, économiques et environnementaux sont interdépendants et se renforcent mutuellement. Le développement durable peut être considéré comme une façon d'exprimer les attentes plus larges de la société en général.

[SOURCE: ISO 26000:2010, 2.23] (standards.iteh.ai)

## 3.3 Rôles

ISO 37000:2021

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/84852109-c63a-45ba-b13d-c5526849016f/iso-37000-2021>

### 3.3.1 partie prenante

personne ou *organisme* (3.1.3) qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencé(e) ou s'estimer influencé(e) par une décision ou une activité

Note 1 à l'article: Selon la nature de l'organisme, les parties prenantes peuvent inclure les *parties prenantes impliquées* (3.3.2) et d'autres parties prenantes, y compris les clients, les autorités réglementaires/de régulation, les fournisseurs et les employés.

Note 2 à l'article: Dans les normes de systèmes de management de l'ISO, une partie prenante peut être désignée par le terme «partie intéressée».

[SOURCE: ISO 37301:2021, 3.2, modifié — Le terme «partie intéressée» a été supprimé. Les Notes 1 et 2 à l'article ont été ajoutées.]

### 3.3.2 partie prenante impliquée

*partie prenante* (3.3.1) qui a une obligation légale ou un droit défini de prendre des décisions en relation avec l'*organe de gouvernance* (3.3.4) et à qui l'organe de gouvernance doit rendre des comptes

Note 1 à l'article: Ces droits ou obligations sont souvent inscrits dans les *documents constitutifs* (3.1.5) de l'*organisme* (3.1.3), les lois et/ou les règlements.

Note 2 à l'article: Ces décisions peuvent inclure, par exemple, la détermination de la composition de l'organe de gouvernance ou des paramètres dans lesquels l'organe de gouvernance doit prendre des décisions.

Note 3 à l'article: Les organes de gouvernance sont redevables envers ces parties prenantes en fournissant les résultats de l'organisme ainsi que du niveau de performance de l'organe de gouvernance.

Note 4 à l'article: Les parties prenantes impliquées peuvent inclure et sont souvent désignées comme les actionnaires et les sociétaires d'un organisme.

### 3.3.3

#### **partie prenante concernée**

*partie prenante* (3.3.1) à qui l'*organe de gouvernance* (3.3.4) a décidé de rendre des comptes lorsqu'il prend des décisions relatives à la *finalité de l'organisme* (3.2.10)

EXEMPLE Conseil consultatif scientifique d'un organisme de recherche, conseil de parents d'élèves d'une école, conseil consultatif communautaire d'une entreprise.

Note 1 à l'article: Dans certains cas, une *partie prenante impliquée* (3.3.2) peut également être une partie prenante concernée.

### 3.3.4

#### **organe de gouvernance**

personne ou groupe de personnes assumant la *redevabilité* (3.2.2) ultime pour l'ensemble de l'*organisme* (3.1.3)

Note 1 à l'article: Chaque *entité organisationnelle* (3.1.4) dispose d'un organe de gouvernance, qu'il soit ou non explicitement établi. Lorsque l'organisme n'est pas une entité organisationnelle, le terme *équipe de direction* (3.3.5) est applicable là où «organe de gouvernance» est utilisé dans le présent document.

Note 2 à l'article: Un organe de gouvernance peut être explicitement établi sous différentes formes, notamment, sans s'y limiter, un conseil d'administration, un conseil de surveillance, un directeur unique, une codirection ou des administrateurs.

Note 3 à l'article: Les normes de systèmes de management de l'ISO font référence au terme «direction» pour décrire un rôle qui, selon la norme et le contexte de l'organisme, rend compte à l'organe de gouvernance et est tenu redevable par ce dernier.

### 3.3.5

#### **équipe de direction**

personne ou groupe de personnes qui dirige un *organisme* (3.1.3)

ISO 37000:2021

[https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/84852109-c63a-45ba-b13d-392687910180-3\(2021\)21](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/84852109-c63a-45ba-b13d-392687910180-3(2021)21)

Note 1 à l'article: Dans certains cas, l'équipe de direction peut comprendre des directeurs exécutifs ou des personnes ayant un rôle de direction, tout en maintenant la distinction entre les rôles d'encadrement et de gouvernance.

Note 2 à l'article: Dans certains cas, l'équipe de direction peut comprendre une personne ou un groupe de personnes représentant une *entité organisationnelle* (3.1.4).

Note 3 à l'article: Lorsqu'un organisme englobe plusieurs entités organisationnelles, il est régi par une équipe de direction. En outre, lorsqu'un organisme existe entièrement au sein d'une entité organisationnelle (par exemple une filiale ou un département), il dispose d'une équipe de direction qui est chargé de maintenir la gouvernance intégrée de l'entité organisationnelle.

Note 4 à l'article: Les normes de systèmes de management de l'ISO font référence au terme «direction» pour décrire un rôle qui, selon la norme et le contexte de l'organisme, rend compte à l'équipe de direction et est tenu redevable par cette dernière.

### 3.3.6

#### **personnel**

directeurs, agents, employés, contractuels ou personnel intérimaire et bénévoles de l'*organisme* (3.1.3)

[SOURCE: ISO 37001:2016, 3.25, modifié — Les Notes 1 et 2 à l'article ont été supprimées.]

## 4 La gouvernance des organismes

### 4.1 Généralités

Toutes les parties prenantes s'attendent à ce que les organismes, en particulier ceux qui ont un impact direct sur leur existence, soient bien dirigés. Il en résulte la nécessité de développer une compréhension commune de ce qui constitue la gouvernance des organismes dans toutes les juridictions. Par conséquent, une approche consensuelle mondiale est nécessaire.

Le présent document définit les conditions de la gouvernance (établies dans le présent article), les principes, et recommande des aspects clés de la pratique qui peuvent guider les personnes qui dirigent les organismes à comprendre et à s'acquitter de leurs responsabilités, afin que l'organisme qu'elles dirigent puisse réaliser sa finalité. Ces recommandations s'adressent aux membres de l'organe de gouvernance et des équipes de direction, à ceux sur lesquels ils exercent une surveillance et à ceux envers qui l'organe de gouvernance est soumis à la redevabilité. Il est également destiné aux parties prenantes impliquées dans la gouvernance des organismes, ou impactées par celle-ci.

La gouvernance des organismes est un système à caractère humain par lequel un organisme est dirigé, exerce une surveillance et est tenu redevable de l'atteinte de sa finalité définie. À la base, cela comprend:

- a) définir la finalité et les valeurs de l'organisme et s'y engager;
- b) déterminer l'approche de l'organisme en matière de création de valeur;
- c) orienter et appliquer la stratégie de création de valeur;
- d) s'assurer que l'organisme fonctionne et se comporte conformément aux attentes définies par l'organe de gouvernance;
- e) assumer la redevabilité de ces performances et de ce comportement.

NOTE Le [Tableau 1](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/84852109-c63a-45ba-b13d-c526849016f/iso-37000-2021) fournit davantage de détails.

### 4.2 Gouvernance intégrée

#### 4.2.1 Généralités

La gouvernance est exercée dans tout l'organisme par des équipes de direction, notamment:

- les parties prenantes impliquées;
- l'organe de gouvernance;
- l'encadrement;
- les autres fonctions internes de l'organisme.

L'organe de gouvernance est responsable de l'établissement et de la tenue à jour d'un cadre de gouvernance intégrée de l'organisme dans l'ensemble de l'organisme, qui coordonne ces activités de gouvernance de manière que l'organisme présente une performance efficace, une gestion responsable et un comportement éthique. Il convient que ce cadre de gouvernance de l'organisme garantisse que les décideurs disposent de l'autorité, des compétences et des ressources appropriées pour les responsabilités qui leur sont confiées. Une délégation efficace et une prise de décision transparente permettent au personnel d'agir de manière appropriée, ce qui se traduit par un organisme plus résilient et plus agile. Il convient de planifier et de mettre en œuvre des dispositifs de maîtrise et les actions d'amélioration qui s'ensuivent afin de s'assurer que le système de gouvernance reste adapté à la finalité de l'organisme.