

ISO 37000:2021(F)

Première édition

2021-09

Gouvernance des organismes — Recommandations

Governance of organizations — Guidance

ICS: 03.100.02

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 37000:2021

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

Type du document : Norme internationale
Sous-type du document :
Stade du document : (60) Publication
Langue du document : F



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2021

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

ISO copyright office

~~CP 401~~ • Ch. de Blandonnet 8 • ~~CP 401~~

CH-1214 Vernier, Geneva, ~~Switzerland~~

~~Tel-Phone:~~ + 41 22 749 01 11

Fax: + 41 22 749 09 47

~~E-mail:~~ copyright@iso.org

~~Website:~~ www.iso.org

Publié en Suisse

[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>

Type du document : Norme internationale

Sous-type du document :

Stade du document : (60) Publication

Langue du document : F

Sommaire Page

Introduction	vi
1 Domaine d'application.....	1
2 Références normatives.....	1
3 Termes et définitions	1
3.1 Gouvernance et organisme.....	1
3.2 Principes et résultats.....	3
3.3 Rôles.....	6
4 La gouvernance des organismes.....	8
4.1 Généralités	8
4.2 Gouvernance intégrée.....	8
4.2.1 Généralités	8
4.2.2 Gouvernance et délégation.....	9
4.2.3 Gouvernance et encadrement.....	9
4.2.4 Gouvernance et durabilité	10
4.2.5 Gouvernance et parties prenantes.....	10
4.3 L'organe de gouvernance	10
4.3.1 Composition et instance	10
4.3.2 Compétences.....	11
5 Aperçu général	11
6 Principes de gouvernance.....	16
6.1 Finalité	16
6.1.1 Principe.....	16
6.1.2 Fondement.....	16
6.1.3 Aspects clés de la pratique	16
6.2 Création de valeur	18
6.2.1 Principe.....	18
6.2.2 Fondement.....	18
6.2.3 Aspects clés de la pratique	18
6.3 Stratégie	21
6.3.1 Principe.....	21
6.3.2 Fondement.....	21
6.3.3 Aspects clés de la pratique	21
6.4 Surveillance	24
6.4.1 Principe.....	24

ISO 37000:2021(F)

6.4.2	Fondement.....	24
6.4.3	Aspects clés de la pratique.....	24
6.5	Redevabilité.....	27
6.5.1	Principe.....	27
6.5.2	Fondement.....	27
6.5.3	Aspects clés de la pratique.....	28
6.6	Dialogue avec les parties prenantes.....	29
6.6.1	Principe.....	29
6.6.2	Fondement.....	29
6.6.3	Aspects clés de la pratique.....	30
6.7	Leadership.....	31
6.7.1	Principe.....	31
6.7.2	Fondement.....	31
6.7.3	Aspects clés de la pratique.....	31
6.8	Données et décisions.....	34
6.8.1	Principe.....	34
6.8.2	Fondement.....	35
6.8.3	Aspects clés de la pratique.....	35
6.9	Gouvernance du risque.....	38
6.9.1	Principe.....	38
6.9.2	Fondement.....	38
6.9.3	Aspects clés de la pratique.....	38
6.10	Responsabilité sociétale.....	41
6.10.1	Principe.....	41
6.10.2	Fondement.....	41
6.10.3	Aspects clés de la pratique.....	41
6.11	Viabilité et pérennité de la performance.....	42
6.11.1	Principe.....	42
6.11.2	Fondement.....	42
6.11.3	Aspects clés de la pratique.....	43
	Bibliographie.....	45

ISO 37000:2021(F)

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 ~~le lien suivant:~~ www.iso.org/iso/fr/avant-propos.

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 309, *Gouvernance des organisations*.

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.

Field Code Changed

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.

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;

ISO 37000:2021(F)

- 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^[5]. 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

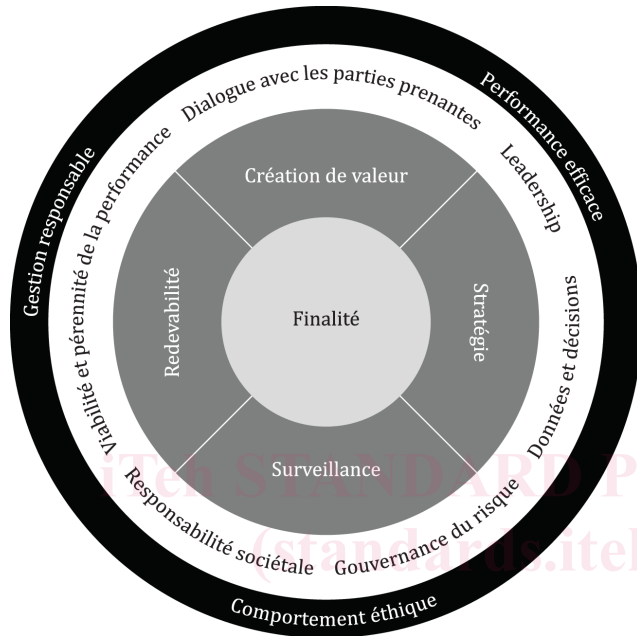
durabilité ainsi que la certitude de gérer la (mise/maintien en) conformité contribuent ensemble à accroître la confiance dans l'organisme. À son tour, cela peut améliorer l'accès au capital et réduire le coût du capital.

- 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 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: ~~ISO~~; 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: ~~ISO~~; 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.

ISO 37000:2021(F)

[SOURCE: ~~ISO~~; 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: ~~ISO~~; 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», «~~é~~limination du risque», «~~pr~~évention 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: ~~ISO~~; 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]

ISO 37000:2021(F)

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).