
**Gouvernance des organismes —
Modèle de maturité de la gouvernance
— Recommandations**

*Governance of organizations — Governance maturity model —
Guidance*

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

[ISO 37004:2023](https://standards.itih.ai/catalog/standards/iso/96bda21e-ee3f-4855-a2e6-016696b34291/iso-37004-2023)

<https://standards.itih.ai/catalog/standards/iso/96bda21e-ee3f-4855-a2e6-016696b34291/iso-37004-2023>



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

[ISO 37004:2023](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/96bda21e-ee3f-4855-a2e6-016696b34291/iso-37004-2023)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/96bda21e-ee3f-4855-a2e6-016696b34291/iso-37004-2023>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2023

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	iv
Introduction	v
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
3.1 Gouvernance et organisme	1
3.2 Maturité de la gouvernance	2
4 Aspects de maturité de la gouvernance	2
4.1 Généralités	2
4.2 Comportement en matière de gouvernance	3
4.3 Efficacité de la gouvernance	4
4.4 Efficience de la gouvernance	4
4.4.1 Généralités	4
4.4.2 Cadres de gouvernance	5
4.4.3 Stratégies de gouvernance	6
4.4.4 Politiques de gouvernance	6
4.4.5 Résultats de la performance de l'organisme	6
4.4.6 Chartes de gouvernance	7
4.4.7 Rapports de management	7
4.4.8 Revues des composants de la gouvernance	7
5 Cadre de mesure de la maturité de la gouvernance	7
5.1 Généralités	7
5.2 Principes de mesure	8
5.3 Activités de mesure	9
5.3.1 Engagement	9
5.3.2 Conception	9
5.3.3 Mise en œuvre	10
5.3.4 Supervision	10
5.3.5 Action	11
5.4 Échelle de mesure	11
5.4.1 Généralités	11
5.4.2 Échelle de comportement en matière de gouvernance	12
5.4.3 Échelle d'efficacité de la gouvernance	12
5.4.4 Échelle d'efficience de la gouvernance	13
5.4.5 Échelle de maturité de la gouvernance	14
5.5 Agrégation des mesures	15
6 Modèle de maturité de la gouvernance	16
6.1 Généralités	16
6.2 Dimensions de maturité de la gouvernance	17
6.2.1 Conditions de gouvernance	17
6.2.2 Principes de gouvernance	17
6.3 Calcul de la maturité de la gouvernance	18
6.3.1 Contenu du modèle de maturité	18
6.3.2 Jugements d'évaluation	18
6.3.3 Agrégation des résultats	19
6.4 Amélioration de la maturité de la gouvernance	19
6.4.1 Déterminer l'adéquation de la gouvernance	19
6.4.2 Définir des objectifs d'amélioration	20
6.4.3 Mise en œuvre des initiatives d'amélioration	21
6.5 Évaluation de la maturité de la gouvernance	21
6.6 Rapports sur la maturité de la gouvernance	22
Bibliographie	24

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 propriété et averti de leur existence.

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.

Introduction

La nécessité d'une gouvernance efficace pour les organismes de toutes tailles et de tous types revêt une importance croissante. En effet, la société exige de plus en plus des organismes qu'ils fassent preuve d'une gestion efficace des ressources qu'ils utilisent et sur lesquelles ils ont un impact, au-delà des simples rendements financiers. La société et les parties prenantes des organismes exigent non seulement d'éviter les mauvaises pratiques de gouvernance, mais aussi de faire preuve de bons résultats en matière de gouvernance. Ces attentes nécessitent l'existence d'une norme par rapport à laquelle la gouvernance d'un organisme peut être mesurée et des décisions peuvent être prises. Le présent document fournit une approche permettant aux organismes et à leurs parties prenantes d'évaluer, de comparer et d'améliorer leur gouvernance au fil du temps, afin que l'organisme puisse atteindre de bons résultats en matière de gouvernance.

En 2021, l'ISO a adopté la première norme internationalement reconnue relative à la gouvernance des organismes, l'ISO 37000, qui définit les conditions de gouvernance, les principes de gouvernance et les aspects clés de la pratique, ainsi que les résultats de la gouvernance pour les organismes. À l'époque, il n'existait pas d'approche internationalement reconnue permettant de mesurer la gouvernance d'un organisme par rapport à l'ISO 37000. En l'absence d'une telle approche de mesure, l'identification des domaines d'amélioration, l'appréciation cohérente de la maturité de la gouvernance d'un organisme et une comparaison éclairée avec d'autres organismes étaient problématiques. La maturité de la gouvernance, dans ce contexte, reflète par exemple le degré de réactivité, d'agilité et de résilience de l'organisme face à l'évolution des conditions opérationnelles, tout en maintenant l'alignement sur la finalité et les valeurs de l'organisme.

La [Figure 1](#) reprend les aspects de la maturité de la gouvernance décrits dans le présent document et qu'il convient de prendre en compte lors de l'évaluation de la maturité. Ces aspects sont le comportement de l'organe de gouvernance lorsqu'il dirige l'organisme, conformément à l'ISO 37000, et l'efficacité et l'efficience avec lesquelles l'organe de gouvernance applique les principes de gouvernance de l'ISO 37000.

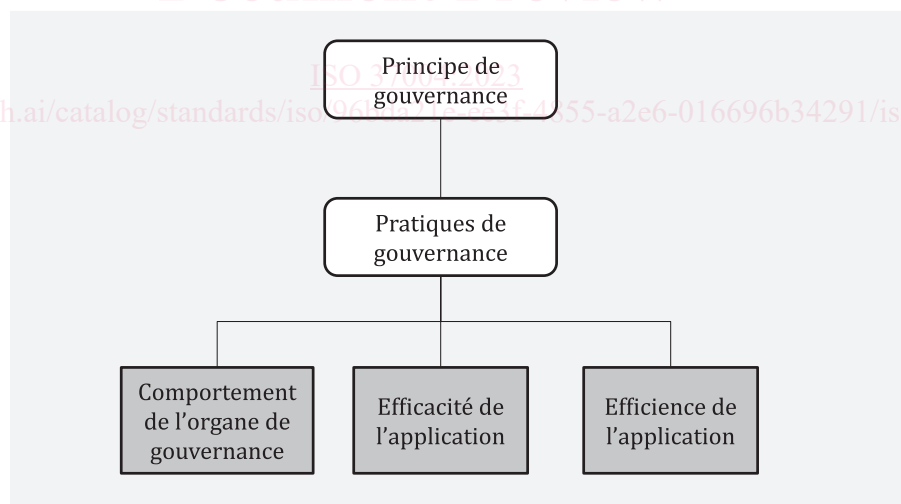


Figure 1 — Aspects de maturité de la gouvernance — Synthèse

Le présent document fournit un moyen applicable à l'échelle mondiale pour mesurer la maturité de la gouvernance d'un organisme et décrit un cadre de mesure de la maturité et un modèle de maturité de la gouvernance des organismes reconnus au niveau international. Il présente des recommandations relatives à la mesure de la maturité de la gouvernance d'un organisme, basées sur les conditions et les principes de gouvernance de l'ISO 37000, et s'applique aux organismes de tous types et de toutes tailles, quelle que soit leur situation géographique. Il fournit une approche normalisée pour déterminer le niveau de maturité des conditions de gouvernance de l'organisme et de l'application par l'organisme des principes de gouvernance de l'ISO 37000. Il fournit également des exemples d'activités de gouvernance à chaque niveau.

Les pratiques de gouvernance varient nécessairement d'un organisme à l'autre et il convient qu'elles soient sélectionnées et mises en œuvre en fonction des circonstances spécifiques et uniques de l'organisme. Ces variations sont dues à des facteurs tels que l'ancienneté de l'organisme, son contexte, le nombre de personnes employées par l'organisme, les types de ressources utilisées par l'organisme, ainsi que les lois et règlements applicables à l'organisme. Le présent document n'est donc pas destiné à apprécier la mise en œuvre des pratiques de gouvernance, ni l'efficacité de ces pratiques. Le présent document fournit une base pour l'évaluation de l'application des recommandations figurant dans l'ISO 37000.

La [Figure 2](#) donne une vue d'ensemble du modèle de maturité de la gouvernance décrit dans le présent document.

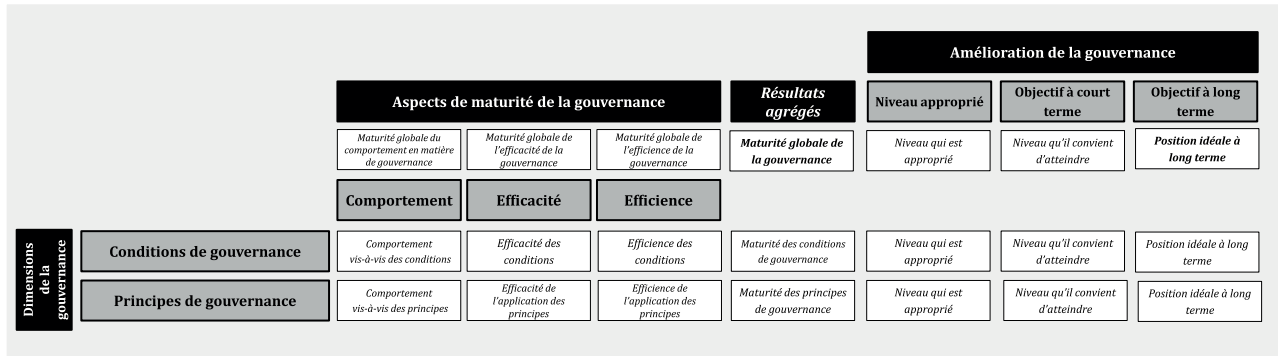


Figure 2 — Modèle de maturité de la gouvernance — Synthèse

En appliquant le modèle de maturité de la gouvernance de ce document à un organisme, les résultats peuvent être utilisés pour mesurer et évaluer dans quelle mesure les recommandations de l'ISO 37000 relatives à la gouvernance ont été appliquées, d'une manière cohérente et normalisée.

Les évaluations, réalisées par ou pour le compte d'un organisme, peuvent:

- faciliter l'auto-évaluation;
- fournir une base pour l'amélioration;
- aider à traiter les risques liés à la gouvernance;
- être utilisées pour alimenter les rapports destinés aux parties prenantes;
- fournir un point de référence pour la comparaison avec d'autres.

Les rapports sur les résultats de l'évaluation de la maturité de la gouvernance peuvent aider:

- les organismes à prioriser les activités d'amélioration de la gouvernance;
- les organes de gouvernance à démontrer leur redevabilité vis-à-vis de leurs organismes;
- les principales parties prenantes à tenir l'organe de gouvernance d'un organisme responsable de l'amélioration continue de la gouvernance de l'organisme.

Les résultats peuvent donc être utilisés, par exemple, par:

- l'organe de gouvernance d'un organisme pour démontrer l'amélioration continue de la gouvernance de l'organisme;
- les parties prenantes internes, telles que le personnel, pour renforcer leur confiance dans le fait que la gouvernance de l'organisme est appropriée, efficace et défendable;
- les parties prenantes externes, telles que les investisseurs et les autorités réglementaires/de régulation, à des fins de prise de décision.

Gouvernance des organismes — Modèle de maturité de la gouvernance — Recommandations

1 Domaine d'application

Le présent document fournit des recommandations relatives à l'évaluation de l'établissement des conditions de gouvernance et à l'application des principes de gouvernance en tenant compte des aspects clés de la pratique énoncés dans l'ISO 37000. Il définit le concept de maturité de la gouvernance et sa mesure, et fournit un cadre de mesure de la maturité de la gouvernance, une échelle de maturité de la gouvernance associée et un modèle de maturité de la gouvernance.

Le présent document s'applique aux organismes de tous types et de toutes tailles, quelle que soit leur situation géographique.

2 Références normatives

Les documents suivants sont cités dans le texte de sorte qu'ils constituent, pour tout ou partie de leur contenu, des exigences du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

ISO 37000, *Gouvernance des organismes — Recommandations*

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et les définitions de l'ISO 37000 ainsi que les 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

vraisemblance

possibilité que quelque chose se produise

[SOURCE: ISO 31000:2018, 3.7, modifié — Les Notes 1 et 2 à l'article ont été supprimées.]

3.1.2

charte de gouvernance

composante de la gouvernance qui fait état d'un accord de délégation

Note 1 à l'article: Les chartes de gouvernance portent de nombreux noms différents en fonction de leur finalité, notamment mandats de comité, descriptions de poste et contrats de rôle.

3.2 Maturité de la gouvernance

3.2.1

modèle de maturité de la gouvernance

moyens et échelle d'évaluation et d'appréciation de l'état actuel de maturité de la gouvernance

[SOURCE: ISO/TR 13054:2012, 2.5, modifié — «de la gouvernance» ajouté au terme et à la définition.]

3.2.2

cadre de mesure de la gouvernance

schéma à utiliser pour caractériser l'application d'un principe de gouvernance

[SOURCE: ISO/IEC 33001:2015, 3.4.7, modifié — «de la gouvernance» remplace «du processus» dans le terme; «l'application d'un principe de gouvernance» remplace «la qualité d'un processus caractéristique d'un processus mis en œuvre».]

3.2.3

comportement en matière de gouvernance

comportement lors de la gouvernance d'un organisme

3.2.4

pratique

activité qui, lorsqu'elle est réalisée de façon uniforme, contribue à l'atteinte d'un objectif ou d'un attribut spécifique du processus

[SOURCE: ISO/IEC 33001:2015, 3.3.6, modifié — «générique» supprimé du terme; «l'atteinte d'un objectif ou d'un attribut spécifique du processus» remplace «l'atteinte d'un attribut spécifié du processus».]

3.2.5

revue d'une composante de gouvernance

examen d'une composante de gouvernance afin de s'assurer qu'elle continue à remplir sa fonction

3.2.6

procédure

manière définie de réaliser une activité ou un processus

Note 1 à l'article: Les procédures peuvent ou non faire l'objet de documents.

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.4.5]

4 Aspects de maturité de la gouvernance

4.1 Généralités

L'objectif de l'évaluation de la maturité de la gouvernance est de déterminer le niveau de certitude que les parties prenantes peuvent avoir quant à la capacité de l'organe de gouvernance à diriger l'organisme de telle sorte que celui-ci atteigne les résultats escomptés en matière de gouvernance. Ces résultats de gouvernance sont définis dans l'ISO 37000 comme:

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

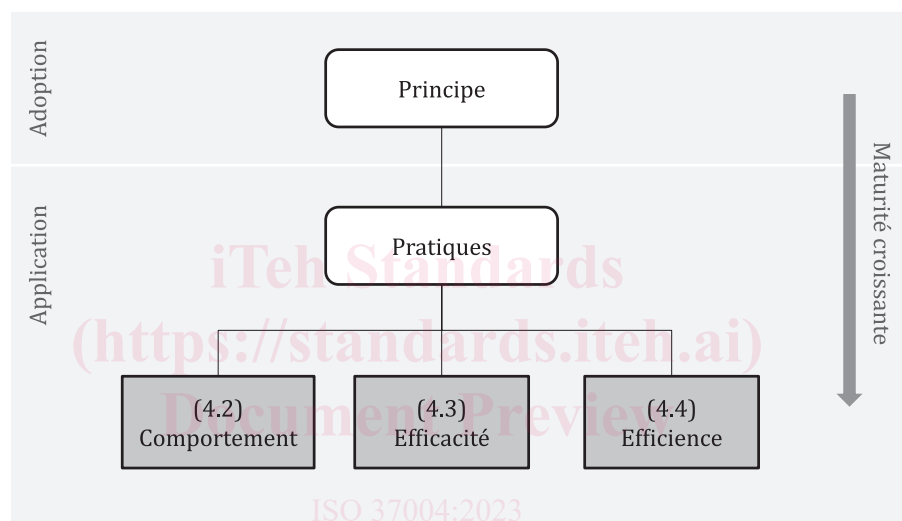
La maturité de la gouvernance, dans le présent document, implique que l'organe de gouvernance d'un organisme établisse les conditions de gouvernance appropriées, adopte des principes de gouvernance et les applique en pratique. Les aspects de maturité de la gouvernance sont rédigés sous forme d'application des principes de gouvernance de l'ISO 37000 sur la base de l'utilisation des aspects clés de la pratique définis. Ces aspects de maturité de la gouvernance s'appliquent également à l'établissement

des conditions de gouvernance appropriées basées sur l'utilisation des recommandations fournies dans l'ISO 37000.

La manière dont un organe de gouvernance applique un principe de gouvernance s'articule autour des aspects de maturité de la gouvernance suivants:

- le comportement de l'organe de gouvernance en matière de gouvernance;
- l'efficacité des pratiques de gouvernance que l'organe de gouvernance utilise pour appliquer le principe de gouvernance;
- l'efficacité de ces pratiques.

La [Figure 3](#) décrit les aspects de la maturité de la gouvernance à prendre en compte lors de l'évaluation de la maturité de la gouvernance, à savoir le comportement de l'organe de gouvernance lorsqu'il dirige l'organisme, conformément à l'ISO 37000, et l'efficacité et l'efficacité avec lesquelles l'organe de gouvernance applique les principes de gouvernance de l'ISO 37000.



<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/96bda21e-ee3f-4855-a2e6-016696b34291/iso-37004-2023>

Figure 3 — Aspects de maturité de la gouvernance — Vue d'ensemble

4.2 Comportement en matière de gouvernance

Le comportement en matière de gouvernance décrit l'approche utilisée pour appliquer un principe de gouvernance. L'ISO 37000, par exemple, indique qu'il convient que les organes de gouvernance dirigent l'organisme de manière éthique et efficace et qu'ils assurent ce leadership dans l'ensemble de l'organisme. Le comportement en matière de gouvernance est donc subjectif; cependant, les caractéristiques suivantes sont évidentes lorsque l'organe de gouvernance dirige l'organisme conformément à l'ISO 37000:

- a) adoption: l'organe de gouvernance s'engage à adopter l'ISO 37000;
- b) compréhension: l'organe de gouvernance comprend l'importance de l'ISO 37000 pour l'organisme;
- c) application: l'organe de gouvernance applique l'ISO 37000 et décrit son expérience de son application;
- d) analyse: l'organe de gouvernance compare son application de l'ISO 37000 avec les pratiques dominantes applicables et explique les résultats qu'il entend obtenir de cette application;
- e) évaluation: l'organe de gouvernance évalue son application de l'ISO 37000;
- f) amélioration: l'organe de gouvernance explique la planification et la mise en œuvre des actions correctives et des améliorations.

4.3 Efficacité de la gouvernance

L'efficacité de la gouvernance fait référence à la capacité de l'organe de gouvernance à atteindre les objectifs des principes de gouvernance de l'ISO 37000 en sélectionnant et en mettant en œuvre des pratiques de gouvernance appropriées.

Pour chaque principe de gouvernance, l'ISO 37000 décrit:

- l'énoncé du principe de gouvernance;
- la raison ou l'objectif du principe de gouvernance (justification);
- les aspects clés des pratiques de gouvernance permettant d'appliquer le principe de gouvernance pour atteindre l'objectif de ce dernier (aspects clés de la pratique).

Les organes de gouvernance peuvent se référer à l'ISO 37000 pour décider de la manière d'appliquer correctement les principes de gouvernance et d'atteindre les objectifs de ces principes, afin que leur organisme puisse obtenir les résultats escomptés en matière de gouvernance.

Des procédures administratives peuvent soutenir les activités de l'organe de gouvernance, comme l'enregistrement des réunions. Il convient de ne pas confondre ces procédures avec les activités de gouvernance qui font l'objet des évaluations de maturité de la gouvernance.

4.4 Efficience de la gouvernance

4.4.1 Généralités

L'efficience de la gouvernance concerne l'organisation et le fonctionnement des pratiques de gouvernance mises en œuvre. Il s'agit de savoir comment les pratiques de gouvernance sont:

- explicitées;
- déléguées;
- appliquées de façon uniforme;
- améliorées en continu.

Les composantes de la gouvernance rendent les pratiques de gouvernance explicites. Les composantes de la gouvernance formalisent l'application des principes de gouvernance par l'organe de gouvernance et clarifient les intentions de l'organe de gouvernance en matière de gouvernance de l'organisme. Elles constituent des enregistrements officiels de l'organisme sur la gouvernance de l'organisme par l'organe de gouvernance.

Les composantes de la gouvernance auxquelles il est fait référence, directement ou indirectement, dans l'ISO 37000, comprennent ce qui suit:

- a) cadres de gouvernance (voir [4.4.2](#));
- b) stratégies de gouvernance (voir [4.4.3](#));
- c) politiques de performances (voir [4.4.4](#));
- d) résultats de la performance de l'organisme (voir [4.4.5](#));
- e) chartes de gouvernance (voir [4.4.6](#));
- f) rapports de management (voir [4.4.7](#));
- g) revues des composantes de la gouvernance (voir [4.4.8](#)).

NOTE Les composantes de la gouvernance peuvent être de nature hiérarchique. L'utilisation de composantes de gouvernance en soutien peut orienter la gouvernance:

- d'un principe de gouvernance spécifique, par exemple la gouvernance du risque;
- d'un sujet spécifique, par exemple la gouvernance des technologies de l'information (voir ISO/IEC 38500);
- d'une construction organisationnelle spécifique, par exemple pour clarifier la gouvernance d'un groupe d'organismes.

Il convient que les composantes de gouvernance venant en soutien fassent directement référence et s'alignent sur la composante globale, ou principale, de gouvernance de l'organisme lorsqu'elles clarifient une question spécifique dans ce contexte.

4.4.2 Cadres de gouvernance

Un cadre de gouvernance de l'organisme documenté permet de clarifier la manière dont les dispositifs de gouvernance de l'organisme fonctionnent dans l'ensemble de l'organisme. Un cadre de gouvernance de l'organisme clarifie également la manière dont l'organisme est, ou doit être, dirigé.

Il convient que le cadre de gouvernance de l'organisme soit global et fasse référence à la manière dont la stratégie de l'organisme, les politiques de gouvernance, les structures de gouvernance (y compris les rôles et les comités) et les redevabilités (les pouvoirs et les responsabilités attribués et convenus) doivent s'aligner et fonctionner.

Le [Tableau 1](#) identifie les domaines de description du cadre de gouvernance de l'organisme.

Tableau 1 — Cadre de gouvernance — Contenu

Sujet	Description
Intention	La raison d'être du cadre ainsi que l'objectif ou les objectifs et les résultats que le cadre est censé atteindre.
Structures	Les structures de gouvernance (rôles et comités) auxquelles l'organe de gouvernance délègue ses pouvoirs et le rôle de chaque structure (fonction) dans l'atteinte de l'objectif ou des objectifs du cadre.
Mandat et engagement	Les mandats (pouvoirs) de haut niveau confiés à ces structures et les engagements (responsabilités) à convenir ou tels que convenus.
Conception	Fournir une vue d'ensemble des éléments suivants: <ul style="list-style-type: none"> — contexte: le contexte dans lequel le cadre doit fonctionner, y compris les parties prenantes pertinentes; — politique: les politiques de gouvernance utilisées pour atteindre l'objectif ou les objectifs du cadre; — redevabilité: les délégations attribuées, convenues, supervisées et, si nécessaire, assurées; — domaine d'application: l'étendue de l'organisme et/ou l'étendue du sujet auquel le cadre doit s'appliquer (par exemple, des juridictions ou des frontières spécifiques); — intégration: la manière dont le cadre doit s'intégrer aux autres domaines et/ou activités de gouvernance; — ressources: les ressources qui soutiennent la mise en œuvre efficace du cadre, y compris, en résumé, la manière dont ces ressources doivent être affectées et supervisées, ainsi que d'autres informations associées, suivant le cas; — communication: les rôles redevables des activités de communication et de dialogue associées à la compréhension et à l'application efficaces du cadre, y compris les groupes de parties prenantes applicables, si nécessaire.