
Gouvernance des organismes — Recommandations

Governance of organizations — Guidance

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

ISO 37000:2021

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



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

ISO 37000:2021

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/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
Web: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos	v
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	5
4 La gouvernance des organismes	7
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
5 Aperçu général	10
6 Principes de gouvernance	14
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
Bibliographie.....		40

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

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

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/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).

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 www.iso.org/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 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;
- 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^[15]. 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