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

*Governance of organizations — Governance maturity model —
Guidance*



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 composantes 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.

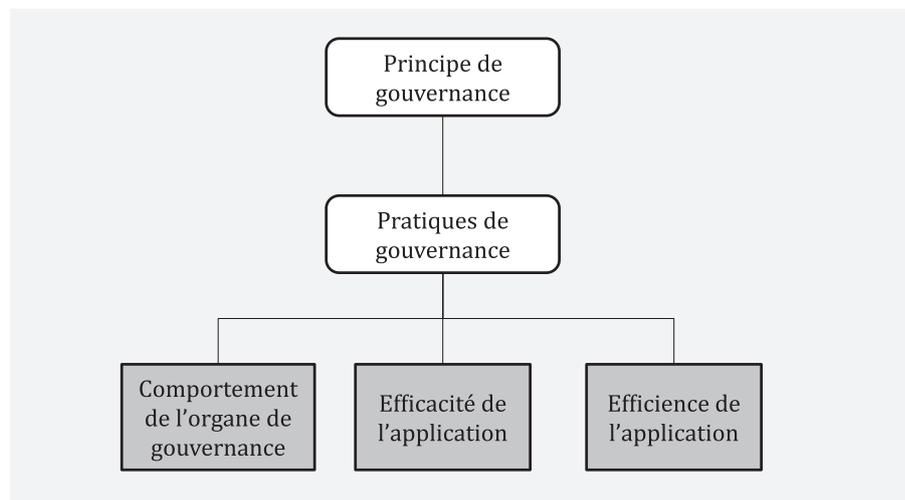


Figure 1 — Aspects de maturité de la gouvernance — Synthèse

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.

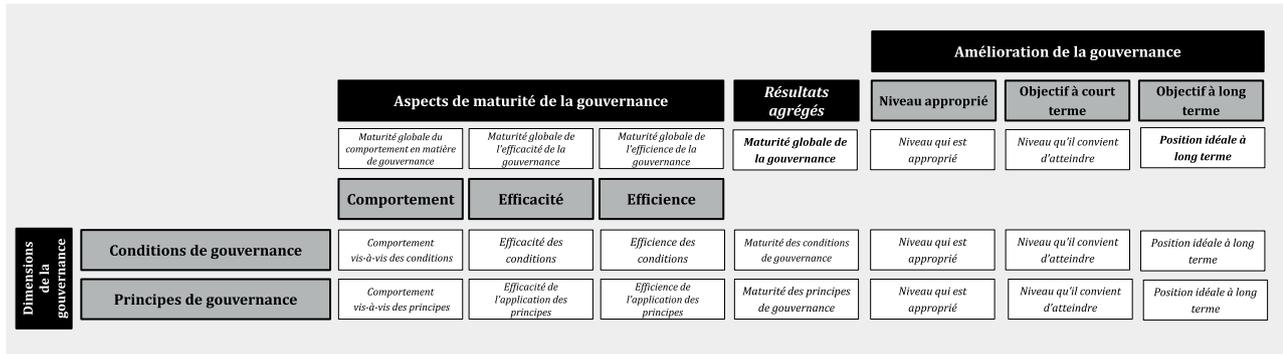


Figure 2 — Modèle de maturité de la gouvernance — Synthèse

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.