



#125

# focus

L'actualité incontournable des Normes internationales

## L'art de la GOUVERNANCE



#125



# ISOfocus

Novembre-Décembre 2017

- 2** L'importance de la bonne gouvernance  
L'Édito de Sergio Mujica.
- 4** Qui sont les lauréats du concours 2017 de la meilleure affiche et de la meilleure vidéo?  
Faites la connaissance des lauréats du concours 2017 de la JMD.

- 6** Microsoft fait barrage à la corruption  
Une approche payante des programmes anti-corruption.

- 12** Le nouvel arsenal du management du risque  
Faire face en toutes circonstances.

- 18** Comment Google tire parti d'ISO 31000  
Traduire les risques en opportunités.

- 20** Quand le Pérou renforce son dispositif anti-corruption  
Pourquoi ISO 37001 offre un avantage concurrentiel.

- 24** Garder son calme – la première règle en gestion de la continuité des affaires  
Naviguer sereinement en eaux traîtresses.

- 30** Acheter pour un monde meilleur  
Tout ce que vous devez savoir sur les achats responsables.

- 38** Repousser les limites du tourisme  
Tourisme durable : terminus!

- 44** Ouverture d'esprit et esprit d'ouverture – La Semaine ISO en Allemagne  
Les temps forts de l'Assemblée générale à Berlin.



**36-37** Et le prix Georges Garel est attribué à...  
Le plein d'énergie à Astana  
Talents récompensés



**ISOfocus** Novembre-Décembre 2017 – ISSN 2226-1109

ISOfocus, le magazine de l'Organisation internationale de normalisation, paraît six fois par an. Vous trouverez des compléments d'infos sur notre site Web à l'adresse [iso.org/isofocus](http://iso.org/isofocus) ou en nous suivant sur :



Chef, Communication | **Katie Bird**  
 Rédactrice en chef | **Elizabeth Gasiorowski-Denis**  
 Auteurs | **Barnaby Lewis, Clare Naden**  
 Contributrice | **Ann Brady**  
 Éditrice et Lectrice d'épreuves | **Vivienne Rojas**  
 Graphistes | **Xela Damond, Pierre Granier, Alexane Rosa**  
 Traductrice | **Alexandra Florent**

**Abonnements et anciens numéros**  
 Si vous aimez ISOfocus, vous pouvez télécharger gratuitement le fichier pdf ou vous abonner sur notre site Web à [iso.org/isofocus](http://iso.org/isofocus) pour recevoir le magazine sur papier. Vous pouvez également contacter notre service à la clientèle à l'adresse [customerservice@iso.org](mailto:customerservice@iso.org)

**Contributions**  
 Vous pouvez participer à la création de ce magazine: si vous pensez que votre contribution pourrait apporter un plus à l'une ou l'autre de nos rubriques, n'hésitez pas à nous contacter à [isofocus@iso.org](mailto:isofocus@iso.org).  
 Les articles publiés représentent le point de vue de leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement celui de l'ISO ou de l'un de ses membres.  
 © ISO 2017

Publié en Suisse. Tous droits réservés.  
 Les articles du présent magazine peuvent être reproduits à des fins non commerciales seulement et ne doivent pas être modifiés. Les références doivent être correctement indiquées et la source ISO dûment citée. L'ISO peut révoquer cette autorisation à son entière discrétion. Pour toute demande de renseignements, veuillez vous adresser à [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org).



Ce magazine est imprimé sur du papier certifié FSC®.



# L'IMPORTANCE d'une bonne gouvernance



**Sergio Mujica**, Secrétaire général de l'ISO.

Le concept de « gouvernance » recouvre différentes choses selon les organisations, voire selon les acteurs au sein de ces organisations. Pour résumer, la gouvernance désigne les systèmes et les processus qui servent à assurer l'orientation, l'efficacité, la supervision et la redevabilité générales d'une organisation. De la Banque mondiale et d'autres banques multilatérales de développement à des organisations comme les Nations Unies, la Commission européenne et l'Organisation de coopération et de développement économiques, presque toutes les grandes institutions de développement reconnaissent aujourd'hui que la promotion d'une bonne gouvernance est un élément important de leurs programmes.

Ces dernières années, la question de savoir comment améliorer la gouvernance est devenue une thématique mondiale. En effet, la bonne gouvernance est capitale pour la réussite de toute organisation internationale. Elle est indispensable pour la réalisation de ses objectifs et la poursuite d'une démarche d'amélioration, ainsi que pour le maintien des principes légaux et éthiques aux yeux des parties prenantes et de la communauté dans son ensemble. Quelques questions s'imposent néanmoins : Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ? Des améliorations peuvent-elle être apportées à ce niveau ? Comment peut-on mesurer ou évaluer la qualité de la gouvernance ?

Compte tenu de notre position de premier producteur de Normes internationales, la bonne gouvernance est un élément central de notre organisation à trois niveaux. Tout d'abord, l'ISO est un système composé de membres du monde entier.

La bonne  
gouvernance  
est capitale  
pour la réussite  
de toute organisation  
internationale.

Elle compte à l'heure actuelle 162 organismes nationaux de normalisation. Notre vision a fait progresser la diversité et la taille de notre communauté de membres qui participent à la normalisation ou bénéficient de ses effets. Deuxièmement, nos mécanismes transparents fondés sur le consensus, aussi bien pour le lancement des travaux que pour la livraison des Normes internationales, sont conçus pour permettre la participation de toutes les parties intéressées. Notre domaine d'activité et les modalités de collaboration permettent l'engagement de groupes composés de multiples parties prenantes. Troisièmement, nous répondons aux besoins nouveaux de la société et de ses acteurs économiques. Prenez, par exemple, nos récentes publications sur des questions de gouvernance aussi importantes que les systèmes de management anti-corruption et les systèmes de management de la conformité.

Sachant que les questions de gouvernance occupent une place de plus en plus importante, ce numéro d'*ISOfocus* examine les réalisations et les développements actuels dans ce domaine et là où nos normes peuvent prêter leur concours. Parallèlement aux questions de lutte anti-corruption et de conformité, le comité technique, ISO/TC 309, *Gouvernance des organisations*, qui vient d'être créé, élaborera des normes intégrant tous les aspects de la gouvernance, notamment la direction, le contrôle et la responsabilité. Ce numéro met également l'accent sur des domaines tels que le management du risque, la continuité opérationnelle et l'achat responsable, en augmentant le niveau de transparence et de responsabilité des organisations. Rien d'étonnant à ce que l'ISO soit de plus en plus sollicitée !

La « marque » ISO, désormais bien connue, est associée à la mise en place, l'expression et la démonstration de la qualité. Toutefois, il ne nous suffit pas d'être perçu comme la meilleure organisation internationale dans sa catégorie ; nous voulons nous inscrire dans une démarche constante de progrès et procéder à l'évaluation régulière des besoins, des attentes et du niveau de satisfaction de nos parties prenantes. La mise à jour de notre série de documents de gouvernance à la dernière Assemblée générale de l'ISO à Berlin a précisément servi à cela en apportant une clarté accrue sur des questions importantes non résolues lors des examens antérieurs de la gouvernance.

La mise à disposition, dans un seul ensemble de documents, de toutes les informations pertinentes sur l'Organisation, ses organes, les dirigeants de l'ISO et les fonctions à responsabilités dans les organes de gouvernance, ainsi que les mandats et les règles de procédures relatives à leur fonctionnement, améliorent la transparence aux yeux de ses membres et parties prenantes. Adoptés à l'unanimité par l'Assemblée générale, ces documents, étayés par de bons principes de gouvernance organisationnelle, permettront à l'ISO de travailler avec une structure de gouvernance plus efficace, efficiente et équitable, en conformité avec les meilleures pratiques internationales reconnues.

Guider l'ISO en fonction de ce nouveau jeu de documents de gouvernance sera une de mes priorités maintenant que je prends en charge la fonction de Secrétaire général de l'ISO. Mon rôle sera également de veiller à ce que toutes les différentes composantes de ce système – les 162 membres de la famille ISO, les experts engagés, nos partenaires régionaux et internationaux de longue date et le Secrétariat central de l'ISO – interagissent positivement, de façon que la bonne gouvernance soit fermement ancrée et que personne ne reste à la traîne.

Étant donné que ce numéro d'*ISOfocus* est le dernier de l'année 2017, je tiens à saisir l'occasion pour vous adresser mes meilleurs vœux et remercier tous ceux qui ont contribué au système ISO durant cette année et dont le rôle est si déterminant dans notre succès. C'est pour moi un privilège que de travailler à vos côtés dans cette famille ISO, dont nous sommes tous si profondément fiers. Je vous remercie tous du fond du cœur. ■

## Qui sont les lauréats du concours 2017 de la meilleure affiche et de la meilleure vidéo ?



Visionnez la vidéo lauréate : [www.youtube.com/watch?v=G8uSH6bGxb4](http://www.youtube.com/watch?v=G8uSH6bGxb4)



Reza Rahimian d'Iran.



Gabriel Hernández du Mexique.

Organisée le 14 octobre sur le thème « Les normes rendent les villes plus intelligentes », la Journée mondiale de la normalisation de cette année aura pour but de mettre en avant et de saluer la valeur des normes à l'échelon mondial.

Lancé par la Coopération mondiale de la normalisation\*, le concours invite les participants à envoyer des images inédites illustrant la manière dont les Normes internationales contribuent à rendre les villes plus intelligentes ; ce sont 120 affiches et 24 vidéos qui ont été reçues de participants du monde entier. Les illustrations ont été transmises via les médias sociaux et les vidéos sont toutes disponibles sur YouTube à l'adresse :

[www.youtube.com/worldstandardscoop](http://www.youtube.com/worldstandardscoop).

Reza Rahimian, graphiste iranien, et Gabriel Hernández, Mexicain passionné d'informatique, ont été désignés lauréats de ce concours. L'affiche et la vidéo seront utilisées pour célébrer la Journée mondiale de la normalisation le 14 octobre 2017.

\* La Coopération mondiale de la normalisation est une collaboration de haut niveau entre l'ISO, la Commission électrotechnique internationale (IEC) et l'Union internationale des télécommunications (UIT). Elle est destinée à renforcer et promouvoir le système de la normalisation internationale.

Les normes  
rendent les  
villes plus  
intelligentes

Journée mondiale  
de la normalisation  
14 octobre 2017



# Microsoft fait barrage à la corruption

*par Elizabeth Gasiorowski-Denis*

Un nouvel outil professionnel conçu pour lutter contre la corruption gagne du terrain. Publiée l'an dernier, ISO 37001 est la première Norme internationale de systèmes de management anti-corruption visant à aider les organismes à combattre ce risque au sein de leurs propres opérations et à tous les niveaux de leurs chaînes de valeur mondiales. La norme rencontre un succès grandissant auprès des gouvernements comme auprès des entreprises. ISO 37001 a-t-elle le pouvoir d'améliorer les pratiques de lutte contre la corruption ? Microsoft semble le penser.

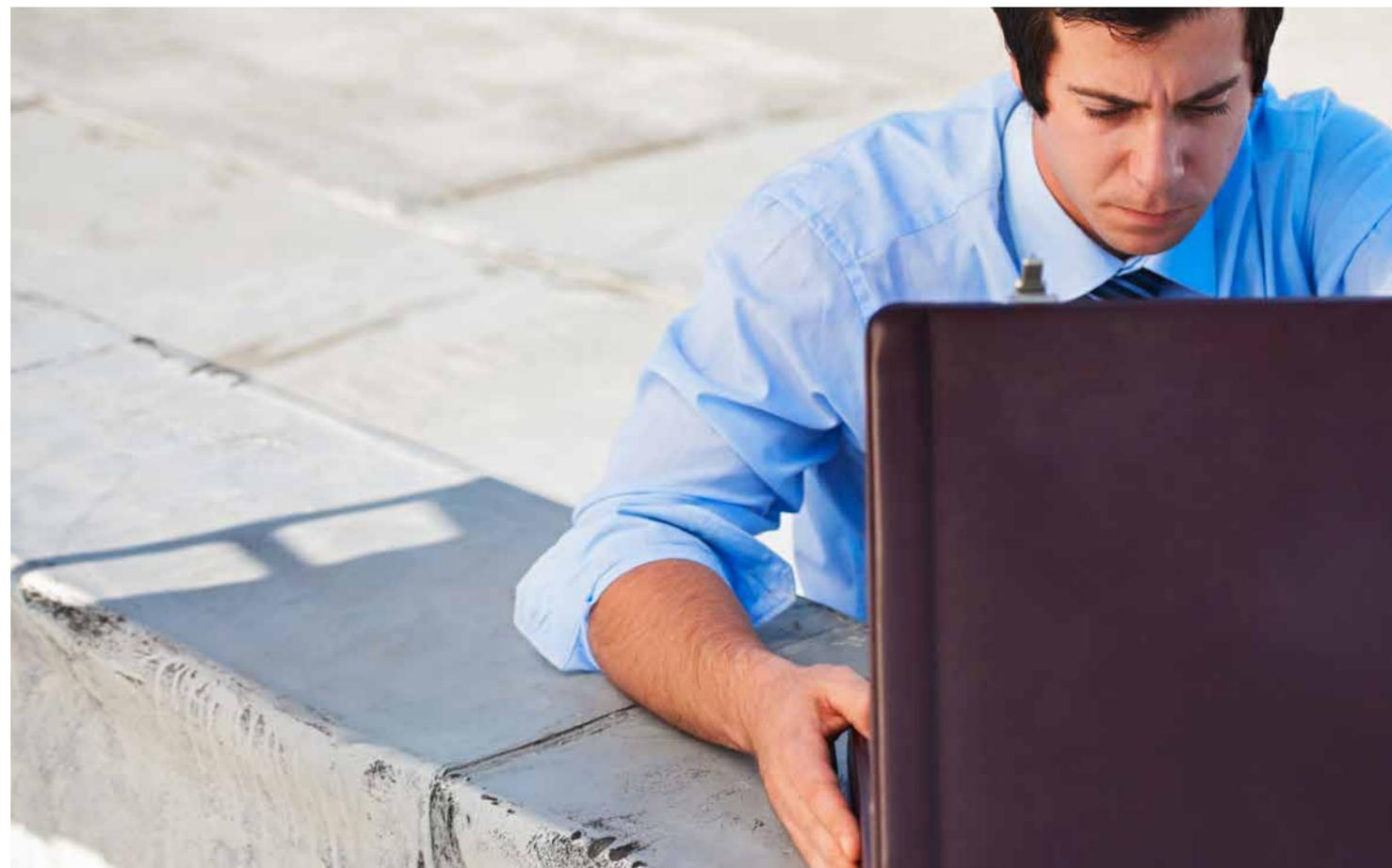
**A**u début de l'année, l'entreprise Microsoft a annoncé qu'elle planifiait d'adopter ISO 37001, la nouvelle Norme internationale applicable à la lutte anti-corruption, dans l'ensemble de ses opérations. S'exprimant au nom de la société, Judd Hesselroth, Directeur des programmes au Bureau de la conformité légale de Microsoft, explique comment la nouvelle norme est un outil pour aider les organismes à renforcer leurs moyens de lutte contre la corruption : « Nous pensons qu'ISO 37001 va être un outil important pour améliorer notre démarche anti-corruption. »

Alors quel est l'objet d'ISO 37001 ? Pour faire simple, c'est une norme associée à la lutte contre la corruption qui aidera les organismes à mettre en œuvre et à maintenir un programme de conformité efficace contre toute forme de corruption et à promouvoir une culture d'entreprise éthique. ISO 37001 est une nouvelle référence bienvenue pour les organisations opérant à l'international et elle pourrait bien un jour devenir obligatoire pour les sociétés qui établissent des partenariats commerciaux avec d'autres organisations à l'échelon international.

Pour Microsoft, ISO 37001 établit un « langage commun » indispensable pour définir les meilleures pratiques mondiales en matière de démarche anti-corruption, explique M. Hesselroth. « Elle fournira à toute entreprise une référence mondiale pour évaluer, améliorer ou mettre en place son propre programme de lutte contre la corruption. Elle sera également, pour les parties intéressées (clients, fournisseurs, actionnaires, etc.), un gage de confiance démontrant que l'organisme est conforme à cette référence mondiale. »

En dehors de réduire au minimum le risque de corruption et les pertes financières qui en découlent, ISO 37001 aidera les gouvernements au moins de deux façons, avance M. Hesselroth : « C'est une ressource qu'ils peuvent mettre à profit dans leurs évaluations des programmes de lutte contre la corruption et, concernant les programmes en question, c'est une référence internationalement reconnue à laquelle les pouvoirs publics peuvent encourager les organisations à se conformer. »

Toujours selon le Directeur des programmes de conformité légale de Microsoft, la mise en application d'ISO 37001 peut apporter un avantage concurrentiel aux organismes de toute taille et de tout type de structure en les aidant à asseoir la confiance et à réduire les risques de corruption. Le fait que la norme offre une référence cohérente au-delà des frontières est également très important pour les entreprises actives au niveau mondial, dit M. Hesselroth. « Pour les organismes de relativement grande taille exerçant leurs activités dans différentes zones géographiques et dans plusieurs pays du monde, l'applicabilité et l'adaptabilité d'ISO 37001 au plan mondial est également un très grand atout. »



ISO 37001 a le potentiel de servir d'outil puissant de lutte anti-corruption.

La corruption est un important frein au développement économique.

### Les failles du système

La corruption est un important frein au développement économique. Selon la Banque mondiale, les sommes versées chaque année en pots-de-vin à l'échelle mondiale sont de l'ordre de 1500 milliards de dollars, un chiffre nettement supérieur au montant de l'aide économique. « Faire des affaires » est une chose, les faire en recourant à la corruption est beaucoup moins reluisant : absence de concurrence, livraison de produits et services de mauvaise qualité, distorsions de prix et gaspillage de l'aide étrangère. Plus que tout autre type de fraude dans le milieu professionnel, la corruption a des effets dommageables importants au niveau financier et en termes de réputation, selon l'Association of Certified Fraud Examiners, la plus grande association de professionnels de gestion de risque de fraude et la première institution de formation et de professionnalisation en matière de lutte contre la fraude dans le monde.

La corruption est un phénomène qui ne date pas d'hier et les sommes en jeu sont faramineuses. Et si les recommandations existantes en matière de lutte contre la corruption se sont avérées utiles – dans le cadre de la plateforme des législations nationales anti-corruption et d'un réseau complexe de politiques d'entreprise – ce fléau est un problème transfrontalier qui exige un langage commun pour aider à le résoudre. C'est là qu'intervient ISO 37001. La norme définit, pour la première fois, une série unique de mesures internationalement reconnues en matière de conformité anti-corruption. ISO 37001 offre un référentiel commun auquel pourront se conformer toutes les branches d'une organisation, quel qu'en soit l'emplacement dans le monde.

### Engager la lutte

Élaborée avec la participation des entreprises et d'autres parties intéressées et rédigée dans un langage clair, ISO 37001 est prévue pour être largement applicable aux entreprises de différentes tailles, aux organismes du secteur public, ainsi qu'aux organisations sans but lucratif. Elle est également conçue pour s'intégrer facilement avec les processus de management existants et les autres systèmes de gestion des risques.

La norme, qui remplace la norme nationale britannique BS 10500, fournit un certain nombre d'exigences mondialement reconnues de bonnes pratiques anti-corruption. Elle s'appuie sur les orientations de gouvernements et de différentes organisations, comme la Chambre de commerce internationale, l'Organisation de coopération et de développement économiques et Transparency International, qui représentent un consensus mondial sur les meilleures pratiques anti-corruption.

Avec la mise en place d'initiatives internationales visant à lutter contre la corruption, on attendait depuis longtemps une Norme internationale indiquant comment les organisations doivent aborder cette question, observe Jean-Pierre Méan, animateur du groupe de travail responsable de la norme, sous la supervision du comité technique ISO/TC 309, *Gouvernance des organisations*. « ISO 37001 a vocation à répondre à ce besoin et à devenir la norme mondiale pour les systèmes de management anti-corruption », affirme-t-il.

De nombreux organismes ont déjà investi beaucoup de temps et de ressources pour établir des systèmes et des processus internes de prévention de la corruption. ISO 37001 vise à soutenir et élargir

ces efforts, tout en veillant à la transparence et à la clarté des mesures et des moyens de contrôle à mettre en place, pour une mise en œuvre efficace et efficiente.

La norme anti-corruption commence aussi à intéresser les gouvernements, et le Pérou, à l’instar de Singapour, a déjà imposé le recours à ISO 37001 pour les marchés publics. Il est probable que d’autres gouvernements et des organismes financiers multilatéraux ne tarderont pas à faire de même, alors même que plusieurs multinationales, en particulier celles qui travaillent avec les pouvoirs publics, envisagent de mettre la norme en application pour leur chaîne d’approvisionnement.

## L’atout ISO 37001

Quel est l’atout particulier d’ISO 37001 ? Afin de se conformer à la norme, les organismes doivent mettre en œuvre un certain nombre de mesures, proportionnées à leur situation, pour prévenir, détecter et éliminer la corruption, notamment :

- Adopter une politique anti-corruption
- Nommer un responsable de la fonction de conformité anti-corruption
- Sélectionner le personnel et en assurer la formation
- Entreprendre une évaluation des risques
- Mettre en œuvre des moyens de contrôle financiers et commerciaux
- Mettre en place des procédures de signalement et d’enquête
- Communiquer la politique, les procédures et les exigences à l’ensemble du personnel, aux sous-traitants, aux fournisseurs et aux autres tierces parties

La mise en place d’un système de management anti-corruption, tel que celui décrit dans ISO 37001, est un signe que l’organisation s’engage à empêcher la corruption dans ses activités, explique M. Méan. « ISO 37001 clarifie les mesures qui peuvent raisonnablement être attendues des organisations pour gérer le risque de corruption. Elle permettra d’identifier quels organismes luttent sérieusement contre la corruption et quels sont ceux qui ne le font pas. »

La conformité à la norme prouve-t-elle l’absence de corruption ? Malheureusement, il ne peut y avoir de certitude absolue à cet égard. Néanmoins, comme le fait remarquer M. Méan, la conformité à la nouvelle norme aidera à s’assurer de la mise en place des mesures appropriées pour prévenir la corruption par, au nom de, ou contre l’organisation et pourra être prise en considération en cas de procédure pénale liée à une affaire de corruption.

## Un puissant outil

Il y a consensus général sur le fait qu’ISO 37001 a le potentiel de servir d’outil puissant pour toutes les organisations qui cherchent à lutter contre les risques de corruption dans leurs propres activités et sur tous les maillons de leurs chaînes de valeur mondiales. Comme le souligne Fernando Cevallos, Associé, Services de criminalistique chez Deloitte, « ISO 37001 est l’outil international qui aide les organisations à démontrer qu’elles prennent au sérieux la lutte contre la corruption et qui indiquera également aux administrations publiques et au secteur privé (la société en général) qu’aucun pot-de-vin n’est autorisé à être versé ».

ISO 37001 est un outil flexible, qui peut être adapté en fonction de la taille et de la nature de l’organisme et des risques de corruption qu’il peut rencontrer. Elle offre également aux organismes la possibilité d’obtenir une certification externe et de nombreux autres avantages, notamment les suivants :

- Maximiser les gains financiers ou réduire au minimum les pertes financières des actionnaires par la mise en place de contrôles, procédures et processus pour atténuer la corruption
- Créer une culture anti-corruption pour les entreprises et organisations publiques
- Créer un avantage distinctif par rapport aux concurrents et aux gouvernements et organisations sans but lucratif
- Accroître la notoriété et augmenter le prestige, la confiance et la crédibilité de la marque ou de l’organisme public aux yeux de la société, des clients et des investisseurs potentiels
- Renforcer le programme de conformité et l’exploiter à l’échelle internationale pour ses filiales et autres tierces parties (fournisseurs, distributeurs, représentants, etc.)
- Fournir la méthodologie pour obtenir la preuve et la documentation à l’aide d’enquêtes internes et établir une planification des mesures correctives, conformément à la norme

Comme le relève M. Cevallos, la corruption est un risque constamment présent qui se manifeste de différentes manières à tous les niveaux et ISO 37001 est l’outil pour la prévenir, l’atténuer et y remédier sous toutes ses formes. « Les gens en ont assez de devoir verser des pots-de-vin et d’en subir les coûts qui, dans certains cas, font augmenter les prix pour le client final » dit-il. « Nous payons tous la facture, il est donc grand temps d’établir une distinction. Adopter la norme n’empêchera pas définitivement les organismes de se livrer à la corruption, mais elle forcera les gens à réfléchir à deux fois avant de promettre, solliciter, offrir, donner ou recevoir des pots-de-vin. »

## Une norme pour tous, applicable partout

Après avoir été étroitement impliquée dans l’élaboration d’ISO 37001, la société Microsoft s’attachera à obtenir la certification auprès d’un tiers indépendant accrédité pour démontrer que son programme de lutte contre la corruption satisfait aux exigences de la norme. Un organisme indépendant accrédité va donc effectuer une analyse rigoureuse de son programme et s’assurer qu’il satisfait aux exigences très spécifiques de la nouvelle norme.

Microsoft encourage les organisations, indépendamment du secteur de l’industrie dans lequel se situent leurs activités, à adopter la nouvelle norme. David Howard, Vice-président & Directeur adjoint des affaires juridiques, Droit de la concurrence et conformité, observe sur le blog de Microsoft : « Nous encourageons d’autres grandes entreprises à adopter ISO 37001. Nous sommes convaincus qu’une approche cohérente dans les programmes de lutte contre la corruption est une bonne chose. Avec un processus de certification indépendant objectif, une telle approche devrait donner aux gouvernements, dans le monde entier, l’assurance que les compagnies qui obtiennent la certification font tout ce qu’elles peuvent raisonnablement faire pour lutter contre la corruption. »

Avons-nous bien progressé dans ce domaine ? En très peu de temps, ISO 37001 semble être de plus en plus reconnue comme un mécanisme viable de lutte contre la corruption, et des entreprises et des gouvernements ont réservé à la norme un très bon accueil et la mettent en œuvre dans l’ensemble de leurs activités et à tous les niveaux de leurs chaînes de valeur mondiales. Pour l’heure, on peut conclure de toute évidence que, dans toute organisation, l’engagement et l’action sont le réel défi et les éléments clés de l’efficacité des programmes de management anti-corruption. La nouvelle norme ISO donne aux entreprises un ensemble d’outils permettant de relever ce défi, mais l’efficacité du déploiement de ces outils dépend d’essais bien réalisés et d’une assurance véritable. ■





# Le nouvel arsenal **du management du risque**

Une nouvelle version d'ISO 31000 devrait être présentée début 2018. Les risques auxquels sont confrontés les pouvoirs publics, les organisations et même le grand public ne cessent d'augmenter. Dans ces conditions, comment la nouvelle norme simplifiée peut-elle contribuer à nous garantir un avenir plus sûr ?

Il y a de cela dix ans, les conseils d'administration des banques et des institutions financières dans le monde entier apprenaient avec stupeur l'effondrement de prestigieuses sociétés de renom hautement respectées comme Lehman Brothers, Bear Stearns et Northern Rock. Alan Greenspan, ancien Président de la Réserve fédérale américaine, a décrit l'onde de choc qui a secoué le monde comme un véritable « tsunami sur le marché du crédit ».

Les entreprises familiales, les pouvoirs publics et l'industrie subissent encore les conséquences de cette crise financière mondiale. Depuis, les projecteurs se sont tournés sur le risque et l'exposition au risque : Comment le gérer ? Comment s'y préparer ? Comment en tirer parti ? Comment en tirer des leçons ? Dans notre monde interconnecté et toujours plus complexe, marqué par l'incertitude politique, le malaise économique et l'austérité, ces questions sont plus pertinentes que jamais et la nécessité de bonnes pratiques n'en est que plus décisive.

### Comment gérer le risque ?

Kevin Knight, Président du groupe de travail de l'ISO ayant élaboré la norme ISO 31000 sur le management du risque, publiée en tant que norme en 2009, résume les enjeux en quelques mots : « Le risque est inhérent à toute activité. On peut même alléguer que la crise financière mondiale résulte d'une mauvaise gestion du risque par les conseils d'administration et les équipes de direction. ISO 31000 devrait aider l'industrie et le commerce, le public et le privé, à sortir de la crise sur de nouvelles bases de confiance. »

Naturellement, les risques peuvent émaner de diverses sources – incertitude sur les marchés financiers, risques d'échecs des projets (pendant la conception, l'élaboration ou la production), responsabilités juridiques, risque de crédit, accidents, causes naturelles et catastrophes – et peuvent avoir de lourdes conséquences. Il suffit, pour s'en convaincre, de constater les importants dégâts et les pertes humaines provoqués par l'ouragan Irma dans les Caraïbes, ou les inondations dévastatrices en Inde et au Bangladesh.

Naturellement, les risques peuvent émaner de diverses sources.



### Transformer les risques en opportunités

Les leçons s'apprennent parfois de la manière forte, mais elles sont apprises et permettent alors de transformer des risques en opportunités. Au Japon, par exemple, la menace constante de séismes et de typhons a conduit à l'élaboration de l'un des systèmes de gestion des situations d'urgence les plus sophistiqués au monde. Un système qui a, par la suite, été redéfini pour la défense antimissile. Les autorités peuvent désormais envoyer des messages sur tous les téléphones mobiles du pays et interrompre les émissions de la télévision et de la radio.

Alors que le monde entre dans une nouvelle ère « intelligente », la technologie pose de nouveaux risques, notamment aux niveaux de la robotique, de l'intelligence artificielle, de l'apprentissage automatique et de l'Internet des objets. Là encore, des solutions innovantes ont été apportées pour répondre aux différents défis. Prenons la technologie de la chaîne de blocs, un ensemble complexe d'algorithmes qui permet d'effectuer des transactions de crypto-monnaies électroniquement avec un registre central. En dépit des inquiétudes quant à la volatilité de la monnaie électronique et aux craintes de fraude, les banques exploitent désormais cette technologie pour accélérer les systèmes de règlement du back-office.

Les petites et grandes organisations du monde entier ont ainsi compris que, pour relever ces nombreux nouveaux défis, il était important d'intégrer le management du risque dans leur stratégie professionnelle. Par conséquent, le domaine d'application général d'ISO 31000 (la toute première norme de la famille des normes sur le management du risque) n'a pas été élaboré pour un groupe industriel, un système de management ou un sujet spécifiques, mais davantage pour fournir une structure et des lignes directrices sur les bonnes pratiques applicables à toutes les opérations concernées par le management du risque.

### Évoluer avec son temps

À titre d'exemple, le Groupe Thales, organisation majeure dans le secteur de la sécurité, estime que la gestion des risques environnementaux et sociaux, et l'élaboration de nouvelles normes et procédures sont essentielles à la prévention des risques. Concernant ISO 31000, Jason Brown, Directeur de la sécurité nationale de Thales Australie et Nouvelle-Zélande et Président du comité technique ISO/TC 262, *Management du risque*, fait valoir que « la norme est désormais utilisée pour aider à la planification et à la prise de décision dans des domaines aussi divers que la finance, l'ingénierie, les vols spatiaux et la sécurité internationale ».

Pour rester en phase, la norme ISO qui a ouvert la voie en matière de management du risque est en cours de révision et une nouvelle édition devrait être publiée début 2018. Afin de s'assurer que les principes et les lignes directrices de la norme restent pertinents pour les utilisateurs, une première révision limitée d'ISO 31000 et du Guide ISO 73, contenant la terminologie en vigueur, a été entamée en 2015, et la révision 2018 constitue la prochaine étape pour faciliter, clarifier et simplifier le management du risque. Le texte a été ramené à ses concepts fondamentaux pour créer un document plus court, plus clair et plus concis, plus facile à lire tout en demeurant largement applicable.

M. Brown souligne que le modèle d'ISO 31000 fondé sur des principes et son approche de système ouvert, en mettant l'accent sur le processus itératif de l'évaluation des risques, assure la pertinence de la norme pour



de multiples disciplines. Comme il le fait valoir, « les pouvoirs publics, les grandes et petites entreprises et, en réalité, tous ceux qui ont des objectifs qu'ils entendent atteindre dans notre monde de plus en plus complexe, auront tout intérêt à utiliser ISO 31000 comme guide pour gérer les risques liés à leurs activités ».

Il explique que la nouvelle version a rationalisé et affiné les principaux éléments tout en mettant en avant le caractère itératif du processus. « Le point essentiel d'un modèle itératif et récursif est sa pertinence pour réduire l'incertitude dans un environnement opérationnel hautement volatile et incertain, où ce sont souvent des événements extérieurs qui nécessitent d'assurer un suivi et une évaluation constante du risque ».

## Générer de la croissance

L'Amérique latine est l'une des régions qui tire parti des avantages d'ISO 31000. Jorge Escalera, membre de la délégation mexicaine de l'ISO/TC 262, *Management du risque*, et de l'ISO/TC 292, *Sécurité et résilience*, souligne que le management du risque est une thématique relativement récente en Amérique latine, mais qu'elle progresse considérablement. Il fait valoir que les organisations sont dans une dynamique qui tend à prendre en compte ISO 31000 dans la mise en œuvre du management du risque dans leurs systèmes de management d'ensemble.

M. Escalera est également Directeur de Risk Mexico, une société proposant des solutions de formation, de certification et de conseil aux secteurs privé et public. Il explique que « Risk Mexico promeut la mise en œuvre du management du risque (MR) conformément à ISO 31000, et que lors de chaque prestation de conseil, les principes fondamentaux de nos activités se fondent sur la mise en œuvre d'un MR créateur de valeur pour nos clients et d'avantages pour notre communauté ».

## Une tâche ardue

La coopération et la collaboration sont d'une importance capitale, et s'il n'est pas facile de mettre en place une culture qui soit facteur de cohésion, ISO 31000 représente un grand pas dans ce sens. Naturellement, il ne suffira pas de mettre en application la version révisée d'ISO 31000 pour éviter les revers comme une nouvelle crise financière mondiale, mais elle constituera une aide pour comprendre les causes et identifier les mesures nécessaires pour réduire l'incertitude qui pèse sur notre avenir financier. Selon M. Brown, « il faudra néanmoins que tous les partenaires s'engagent volontairement à prendre les mesures requises pour réduire l'incertitude. Certaines de ces mesures doivent inclure la transparence des opérations financières, une bonne réglementation, la conformité, l'intégrité, et la responsabilité, et avant tout, une bonne gouvernance ».

Et pour la suite... quelles sont les prochaines étapes d'ISO 31000 ? Les activités du comité technique seront notamment axées sur la progression de la norme au niveau mondial. L'Amérique latine exemplifie bien la progression de l'intérêt pour la norme. Comme le souligne M. Brown, « plusieurs pays membres ont soumis de nouvelles idées. Un groupe d'étude sur la traduction en espagnol proposera pour les 400 millions d'hispanophones une approche unifiée en espagnol avec un statut officiel dans 21 pays, aussi bien en Amérique centrale, en Amérique du Sud qu'en Amérique du Nord, mais aussi en Espagne, dans les pays d'Afrique et en Europe ». Affaire à suivre ! ■

# Comment Google tire parti d'ISO 31000

Erike Young, Responsable mondial de la sécurité chez Google, a participé à la préparation de la nouvelle version. Il explique ici pourquoi ISO 31000 est une norme qui aide des entreprises à travers le monde à prendre les meilleures décisions en matière de management du risque.

**D**ynamique, innovante, prête à prendre des risques. Ce sont là quelques-uns des qualificatifs qui viennent à l'esprit pour décrire la culture d'entreprise chez Google. La mission du géant multinational de la technologie, spécialisé dans les services et les produits liés à l'Internet, est la suivante : « organiser les informations à l'échelle mondiale pour les rendre accessibles et utiles à tous ». À maints égards, le risque a toujours fait partie intégrante de la croissance et du développement de l'entreprise et c'est encore le cas aujourd'hui.

Pour motiver ses ingénieurs, Google a mis en place une politique souvent désignée comme « Temps libre » pour l'innovation, qui les encourage à consacrer 20 % de leur temps de travail à des projets qui les intéressent. Certains des services relativement récents de Google, tels que Gmail, Google News, Orkut et AdSense, sont le fruit de ce type d'initiatives audacieuses. Erike Young, Responsable de la sécurité chez Google, souligne ici l'importance que revêt ISO 31000 dans le management du risque pour faire jaillir ces étincelles de génie.



*Erike Young, Responsable mondial de la sécurité chez Google.*

Le principal avantage pour Google, c'est qu'ISO 31000 fournit une approche et un langage communs pour évaluer les risques.

## **ISOfocus : Quels sont à vos yeux les principaux avantages d'ISO 31000 pour Google ?**

**Erike Young :** Le principal avantage pour Google et d'autres entreprises d'ampleur mondiale, c'est que la norme ISO 31000 fournit une approche et un langage communs pour évaluer les risques, sans être trop prescriptive. Cette souplesse et l'accent mis dans la norme révisée sur la façon dont les dirigeants peuvent utiliser les processus de management du risque pour prendre de meilleures décisions afin de créer de la valeur et la préserver, constituent une nette amélioration par rapport à la version de 2009.

## **Quels sont les plus grands défis qui se profilent en matière de management du risque ?**

Depuis la publication d'ISO 31000:2009, le management du risque a gagné en importance et il est mieux compris par les conseils d'administration, les dirigeants et les chefs d'entreprises. Malheureusement, le modèle selon lequel la gestion du risque relève seulement d'un « gestionnaire du risque » ou d'un « service de gestion du risque » est toujours d'actualité dans de nombreuses organisations.

En réalité, dans une organisation, tout le monde gère le risque et prend des décisions susceptibles d'avoir une incidence sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. S'il n'y a là rien de nouveau, face à la quantité de données disponibles et à la vitesse croissante à laquelle les décisions doivent être prises dans un monde en perpétuel changement, l'identification et l'atténuation des risques sont des défis encore plus difficiles pour les organisations.

## **Comment ISO 31000 peut-elle aider les organisations à surmonter ces difficultés ?**

L'une des principales améliorations de la norme révisée est qu'elle est rédigée dans l'optique que ce sont les utilisateurs finals qui gèrent le risque et qu'elle ne s'adresse donc pas uniquement aux professionnels du management du risque.

Parmi les simplifications apportées, on notera le recours à un langage clair et, dans toute la mesure du possible, sans jargon, et l'accent mis sur l'idée que la gestion des risques est un exercice qui revient à identifier les risques susceptibles d'infléchir les objectifs d'une organisation, à les évaluer et à prendre une décision sur la façon de les atténuer (traiter). ■



Rosario Uría Toro, Directrice de la Direction de la normalisation à l'INACAL.

# Quand le Pérou renforce son dispositif anti-corruption

Rosario Uría Toro, Directrice de la Direction de la normalisation à l'INACAL, explique pourquoi ISO 37001 est une norme si importante dans la lutte contre la corruption et pour établir la confiance et les bonnes pratiques dans tous les secteurs de la société péruvienne.

Au cours des 15 dernières années, le Pérou a connu une période de relative stabilité politique et économique. Des millions de Péruviens ont réussi à s'extraire de la pauvreté et ont profité des possibilités croissantes offertes par le progrès socio-économique. Le niveau de développement a progressé dans le pays, le PIB par habitant a augmenté et les inégalités salariales se sont réduites. Comparativement aux niveaux des pays de l'OCDE, les disparités restent néanmoins fortes et la pauvreté est davantage concentrée dans certaines régions. En outre, le Pérou n'a pas été épargné par des scandales de corruption au plus haut niveau, tant dans les sphères publiques que privées. Il est donc nécessaire que le gouvernement intensifie sa réforme de la gouvernance publique dans ce contexte socio-économique et qu'il engage des démarches concrètes pour rétablir la confiance dans tous les secteurs de la société péruvienne – au niveau public, privé et surtout au niveau des citoyens.

## Instaurer la confiance

Tout récemment, le Pérou a lancé un ambitieux programme de développement à moyen terme avec des initiatives de lutte contre la corruption. Mis en place pour faciliter une progression socio-économique par le biais de politiques publiques éclairées, ce plan de développement national exigeant, qui porte le nom de « Plan du bicentenaire : Le Pérou à l'horizon 2021 », définit six objectifs stratégiques à atteindre d'ici dix ans. Il s'agit de réformes substantielles de l'État, dont l'objet est de parvenir à une gestion et une gouvernance publiques plus efficaces. Cette initiative marque une évolution dans le sens d'une intensification de la mise en application de lois anti-corruption et d'une moindre tolérance de la corruption publique.

Dans le domaine de la prévention de la corruption, ISO 37001, *Systèmes de management anti-corruption – Exigences et recommandations de mise en œuvre*, est un élément de poids. La norme ISO représente un consensus mondial des bonnes pratiques à appliquer par les organisations des secteurs public et privé pour établir la conformité anti-corruption. Au Pérou, le recours à ISO 37001 devrait avant tout aider à mettre en place un cadre moderne de réformes et de mesures de répression de plus en plus sévères contre les actes de corruption.

## Participation proactive

Concernant l'élaboration de la norme ISO 37001, l'INACAL – Institut national pour la qualité, membre de l'ISO pour le Pérou – a participé activement au Groupe d'étude sur la traduction en espagnol d'ISO 37001. Une fois la version espagnole achevée, le Pérou a très rapidement adopté ISO 37001 en tant que norme nationale péruvienne ISO NTP 37001, faisant du Pérou l'un des premiers pays de la région à mettre en œuvre la norme anti-corruption.

La norme ne pouvait être plus opportune, compte tenu des efforts déployés au Pérou pour promouvoir une image éthique bonne pour le commerce et les affaires. La mise en œuvre de mesures de lutte contre la corruption dans nos administrations publiques et dans les entreprises est un moyen infaillible d'instaurer la confiance qui crée un avantage concurrentiel évident car les entreprises certifiées conformes à la norme ont de bien meilleures chances d'obtenir des contrats avec l'État et des sociétés au niveau mondial.

En outre, dans le cadre de la mise en place des conditions nécessaires pour l'évaluation de la conformité, l'INACAL a également adopté comme norme nationale la spécification technique ISO/IEC TS 17021-9, publiée conjointement avec la Commission électrotechnique internationale, qui énonce les principes fondamentaux pour l'évaluation de la compétence technique des auditeurs impliqués dans la certification de conformité des systèmes de management anti-corruption.

Dans la campagne de sensibilisation autour de l'adoption de la norme ISO 37001 en tant que norme péruvienne, nous avons effectué un certain nombre de programmes de formation auprès des parties intéressées des secteurs public et privé, avec, notamment, la participation en ligne de Neil Stansbury, expert anti-corruption et ancien président du comité de projet ISO/PC 278, *Systèmes de management anti-corruption*. Nous sommes également en train de mettre sur pied un groupe de travail composé de parties intéressées, chargé de concevoir une formation et un plan de diffusion basé sur ISO 37001 et d'autres documents d'appui.

Le gouvernement péruvien a lui aussi fait preuve de proactivité. Pour nous soutenir dans ces diverses activités, nous avons impliqué des autorités gouvernementales et des institutions privées intéressées à mettre en œuvre un système de lutte contre la corruption et leur engagement a été des plus positifs.

### Échange d'idées

Promouvoir ISO 37001 pour les secteurs privé et public est essentiel pour encourager le recours à la norme. Nous sommes convaincus que les institutions qui ont fait dûment auditer leurs systèmes par rapport aux exigences du système de management anti-corruption ISO feront des émules auprès d'autres organisations souhaitant apporter la preuve qu'elles aussi ont des mécanismes en place pour prévenir la corruption.

Les premiers résultats montrent qu'ISO 37001 a le potentiel pour être un important facilitateur de marché, avec de nombreux avantages à la clé pour les citoyens et les utilisateurs.

- **Pour les organisations :** elle permet de montrer qu'elles ont mis en place des mécanismes reconnus au plan international pour la prévention des pratiques de corruption
- **Pour les fournisseurs et les entrepreneurs :** elle permet d'attester que leurs organisations clientes ont des systèmes de management anti-corruption, vecteurs de confiance dans la chaîne d'approvisionnement
- **Pour les propriétaires, les directeurs et les dirigeants d'entreprises :** elle permet de réduire les risques de corruption et leurs répercussions
- **Pour les juges et le parquet :** elle apporte des preuves objectives quant aux mesures destinées à prévenir la corruption

Toutes nos initiatives soulignent l'importance de la participation de l'INACAL au sein de l'ISO et aux travaux de l'ISO/TC 309, *Gouvernance des organisations*, un nouveau comité récemment créé spécialisé dans le domaine de l'éthique gouvernementale, qui sera chargé de fournir régulièrement conseils et soutien sur la norme ISO 37001. Nous sommes actuellement en train d'évaluer

Le gouvernement  
péruvien a lui aussi  
fait preuve  
de proactivité.

notre rôle dans les différents groupes de travail et de superviser la désignation des experts qui seront membres du comité miroir péruvien du comité technique international de l'ISO.

La collaboration et la communication jouent, bien entendu, un rôle important dans la lutte contre la corruption. Il serait très utile, par conséquent, que l'ISO organise à l'avenir des ateliers dans notre région pour nous permettre d'échanger des idées et des expériences de nature à nous aider à combattre la corruption institutionnelle et à promouvoir le progrès économique et social de notre pays. ■

La collaboration et  
la communication  
jouent un rôle important  
dans la lutte contre  
la corruption.





# Garder son calme la première règle en gestion de la continuité des affaires

par Barnaby Lewis

Certaines choses sont difficiles à prédire, d'autres sont parfaitement improbables. Dans les entreprises, comme dans la vie, les unes et les autres peuvent pourtant se produire en même temps et nous prendre par surprise. Face aux perturbations majeures qu'elles peuvent entraîner, une planification appropriée avec une bonne gestion de la continuité des affaires est alors un outil essentiel pour les entreprises désireuses d'aller loin.

Le passage au deuxième millénaire nous a fourni deux excellents exemples de l'imprévisible et de l'improbable. Pour commencer, l'an 2000 était une année bissextile, ce qui était totalement prévisible (c'est le cas quand le chiffre de l'année est clairement divisible par 400). Mais, en termes de probabilité, la chose était très exceptionnelle car elle ne s'était produite qu'une seule fois dans le passé (en 1600, moins de 20 ans après l'adoption du calendrier grégorien). Beaucoup moins prévisible était, cette même année, la découverte faite par un libraire vendeur de livres d'occasion dans une boutique tout au nord de l'Angleterre rurale. En découvrant une obscure affiche d'information publique datant de la guerre, le propriétaire de Barter Books a déclenché un phénomène mondial. Avec une progression sur plus d'une décennie, les cinq mots de l'affiche – Keep Calm and Carry On (Gardez votre calme et tenez bon) – sont devenus l'un des mêmes culturels les plus reproduits de l'histoire.

## De la propagande à la sécurité publique

La phrase remonte à 1939, période antérieure à l'existence des systèmes de management en tant qu'approche définie, mais résume parfaitement à quel point il est important de tenir bon et de garder la tête froide lorsqu'une crise se profile. Toutefois, lorsqu'il s'agit de gérer les complexités d'une entreprise moderne, rester de marbre face à l'adversité ne suffit pas, comme me l'a expliqué James Crask, animateur du groupe de travail de l'ISO sur la continuité d'activité et la résilience des organisations. Président du groupe de travail chargé de la norme ISO sur la continuité d'activité et la résilience des organisations et Responsable de la question des risques auprès de la Nuclear Decommissioning Authority (autorité britannique de démantèlement nucléaire), James occupe la place idéale pour œuvrer sur un sujet qui le passionne depuis toujours : comment les personnes et les entreprises évitent les catastrophes et s'en relèvent. Il y a apporté toute l'expertise qu'il a acquise dans le cadre de différentes fonctions, de postes dans l'administration locale et la London Fire Brigade, dans son rôle de conseiller pour les « Quatre Grands », et jusqu'à sa participation aux processus de l'ISO, où, avec d'autres experts dans le domaine, il a contribué à l'élaboration de normes telles qu'ISO 22301, *Sécurité sociétale – Systèmes de management de la continuité d'activité – Exigences*. Ma première question a porté sur la différence entre gestion du risque, gestion de crise et continuité opérationnelle.

« L'objectif commun dans ces domaines est d'assurer une protection. La gestion du risque tend à se concentrer sur des menaces et des opportunités spécifiques, tandis que la continuité opérationnelle fournit un plan de reprise utilisable en toutes circonstances lorsque tout va mal et que l'entreprise connaît de graves perturbations. Le concept utilisé pendant de nombreuses années est largement reconnu et ISO 22301 le formalise en tant que Norme internationale. » Fondamentalement, la gestion de la continuité des affaires consiste à établir un plan de reprise afin de se relever des catastrophes lorsqu'elles surviennent. Quand la gestion de la continuité des affaires est doublée d'une gestion du risque, les organisations disposent d'un système complet pour identifier les dangers potentiels de manière à éviter les catastrophes avant qu'elles ne se produisent, établir les impondérables, définir des procédures qui limiteront les effets d'une catastrophe si elle se produit malgré tous les efforts engagés pour l'éviter, et se remettre ensuite sur pied le plus vite possible. « La chose la plus importante est avant tout d'éviter les incidents

et surtout de veiller à ce que les personnes et l'environnement soient en sécurité.» Il est rassurant de savoir que pour la Nuclear Decommissioning Authority, qui est en charge de la gestion des sites nucléaires au Royaume-Uni, la sécurité est une priorité absolue.

## Se projeter vers l'avenir

Mais comme James l'explique, la gestion de la continuité des affaires a un aspect plus global qui touche à la résilience à plus long terme. « Sur le long terme, une entreprise qui a réellement compris le processus d'identification des menaces pour sa survie l'appliquera aussi aux produits et services qu'elle propose. » En d'autres termes, la résilience concerne plus que la résistance aux séismes ou aux inondations, elle peut aussi s'intéresser à l'environnement de l'entreprise et à l'état de préparation pour se projeter vers l'avenir.

Si le recul permet d'avoir une meilleure vision des choses, on peut encore se demander si les propriétaires de magasins de location de vidéos ou les fabricants de pellicules photo auraient pu tirer parti d'une approche intégrée de la continuité opérationnelle ? Je suis quasiment certain qu'aujourd'hui les fabricants de disques durs, de consoles de jeux et peut-être même de voitures équipées de moteurs à combustion se posent quelques sérieuses questions quant à leur avenir.

Si les vraies grandes questions ne semblent pas dans un premier temps relever du domaine d'application d'ISO 22301 (puisqu'elles sont plus directement traitées dans ISO 22316, *Sécurité et résilience – Résilience organisationnelle – Principes et attributs*), il y a toutefois des liens entre les deux normes. Xin Guobin, Vice-ministre de l'Industrie et des technologies de l'information en Chine, a par exemple annoncé il y a tout juste quelques mois que son gouvernement prévoyait de mettre un terme aux ventes de voitures fonctionnant aux carburants fossiles<sup>1)</sup>. C'est une décision courageuse et résolument tournée vers l'avenir, qui reconnaît les effets que ces véhicules ont non seulement sur les poumons des habitants des villes embouteillées qu'ils polluent, mais sur les lieux qui payent le plus lourd tribut au changement climatique.

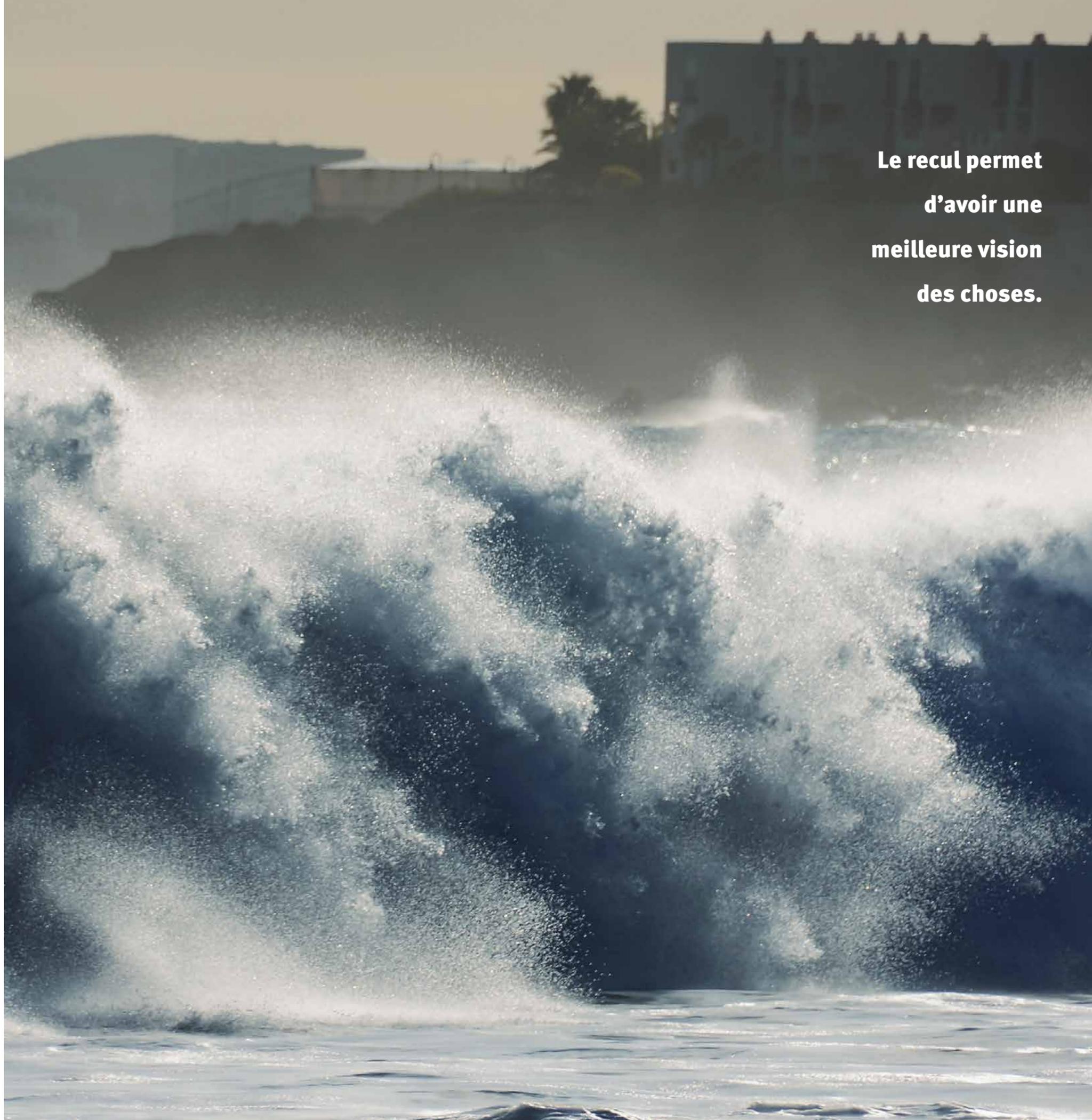
## Effets dévastateurs

À l'heure où j'écris, l'ouragan Irma, plus puissant ouragan tropical de ces dix dernières années, continue de faire des ravages. Irma suit de près Harvey qui a largement dévasté différents territoires, notamment dans l'État américain du Texas, il y a seulement deux semaines. En termes d'impact sur les entreprises, pour la seule ville de Houston, les premières estimations<sup>2)</sup> sont largement supérieures à des dizaines de milliards de dollars. Si, pour certaines entreprises, le problème se limitera à batailler avec leur compagnie d'assurance pour se faire rembourser, pour d'autres, ce sera la fin de leur activité. Un coup trop brutal, qui intervient à la suite d'une longue période de malaise économique.

Pour les survivants, l'énormité de la tâche ne fait aucun doute ; ceux qui s'en sortiront le devront à une planification sérieuse et à des mesures réalistes. Que ce soit simplement un mélange de bon sens, de sens des

1) China Fossil Fuel Deadline Shifts Focus to Electric Car Race, Bloomberg News, 10 septembre 2017 (actualisé le 11 septembre 2017).

2) Hurricane to Cost Tens of Billions but a Quick Recovery Is Expected, New York Times, 28 août 2017.



**Le recul permet  
d'avoir une  
meilleure vision  
des choses.**

affaires ou d'approche cohérente et définie, la continuité opérationnelle consiste à essayer en permanence d'anticiper l'avenir. Ensemble, les normes ISO 22301 et ISO 22316 servent un peu de rétroviseur convexe, elles ne peuvent vous aider à prédire parfaitement l'avenir, mais elles permettent de saisir la forme de ce qui s'approche et de manœuvrer en conséquence.

Dans le cas des ouragans de cette année sur l'Atlantique, la priorité est de minimiser les pertes humaines et bien qu'il soit trop tôt pour le dire avec certitude, il semble que la prudence des planificateurs ait considérablement réduit le nombre potentiel des victimes. Des organisations américaines comme le National Hurricane Center et la Federal Emergency Management Agency (FEMA) ont élaboré leurs propres protocoles de gestion des crises – lesquels sont adaptés pour éviter les catastrophes et favoriser le retour à la normale au niveau national. Bon nombre de leurs principes sont similaires à ceux de la gestion de la continuité opérationnelle.

### Tous dans le même bateau

Cette résilience est en partie une question de taille. Dans un grand pays, une entreprise de grande envergure peut répartir ses activités entre différents sites et il y aura toujours des « lieux sûrs » où pourront être évacués les gens. Pour les entreprises, les organisations et les pays plus petits, les options semblent souvent moins nombreuses. Ce sont les relativement petites îles qui ont été les plus durement touchées, des lieux à peine visibles sur une mappemonde dont les économies sont tributaires du tourisme saisonnier et qui ont été dévastées dans des proportions sans précédents.

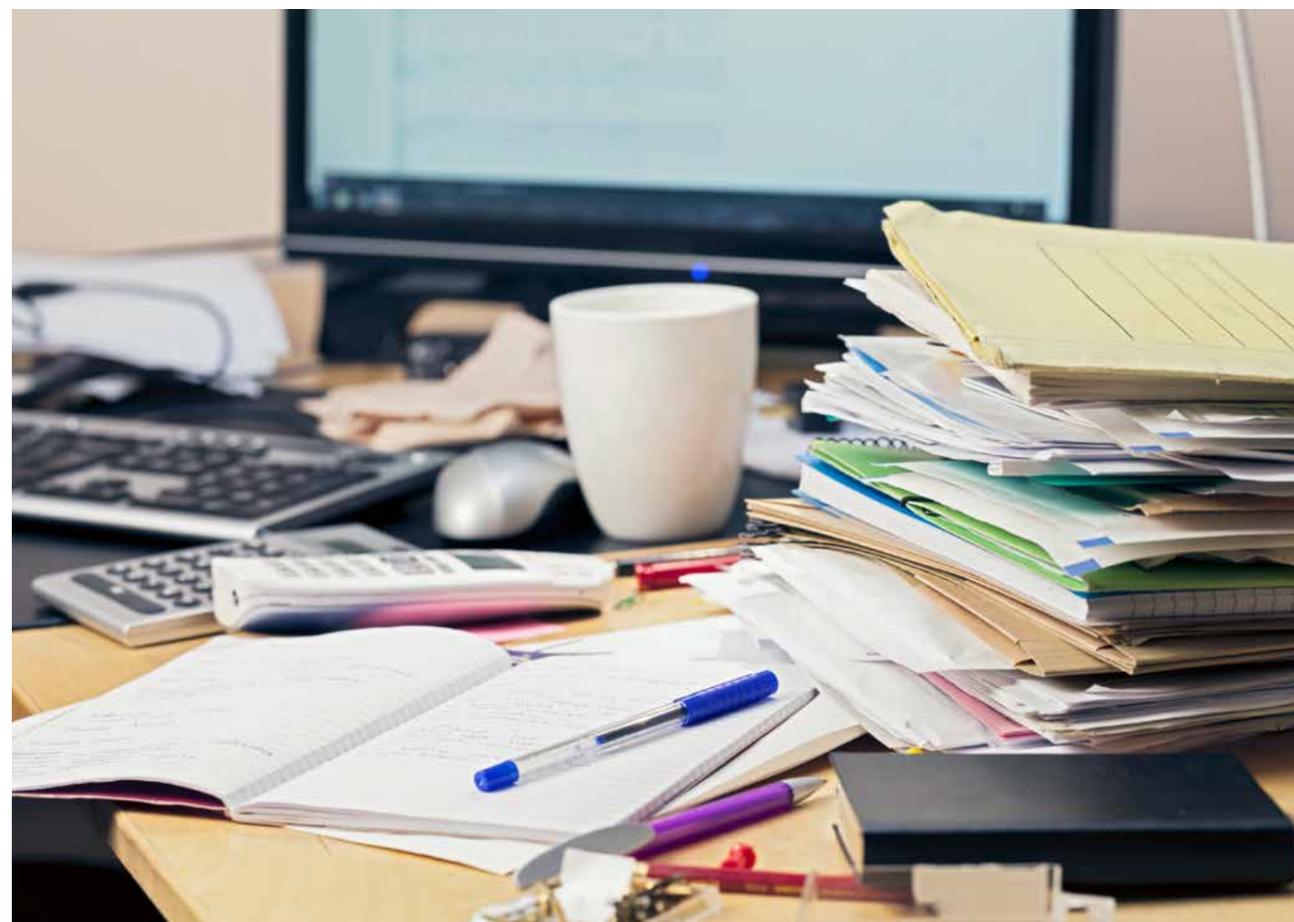
Il y a des ouragans chaque année, mais celui-ci a littéralement rasé des îles entières. Alors même que cette catastrophe fait rage, la menace d'autres ouragans plane. Il faudra être déterminé, planifier et obtenir un effort commun du monde extérieur pour aider les gens à se relever et à reconstruire. Il faudra une coopération et une clairvoyance encore plus importantes pour lutter de façon sérieuse et unifiée contre le changement climatique qui, s'il n'est pas maîtrisé, pourrait entraîner d'autres événements météorologiques imprévus et dévastateurs.

### De solides fondations

Une bonne connaissance des concepts sous-jacents à la gestion de la continuité des affaires permet d'élargir son applicabilité. Même si certaines PME considèrent que les Normes internationales sont conçues pour des entreprises ou des fabricants d'envergure mondiale, c'est une erreur. Comme beaucoup de Normes internationales, en particulier les normes de systèmes de management ISO, il s'agit en réalité de la formalisation de processus et de comportements qui, pris individuellement, se résument à de bonnes pratiques. Il faut définir l'interaction de ces pratiques et comment la perte de fonction dans un domaine impactera l'ensemble de l'activité. Il importe également de passer de quelque chose que les salariés ou les propriétaires de longue date savent à quelque chose de *documenté par écrit*.

Ainsi, si elles comprennent et mettent en œuvre les principes sous-jacents d'ISO 22316, et de normes connexes comme ISO 31000, *Management du risque – Principes et lignes directrices*, les petites entreprises peuvent elles aussi adopter une approche complète pour améliorer leur résilience.

Ensemble,  
les normes ISO 22301 et  
ISO 22316 servent un peu  
de rétroviseur convexe.



Les entreprises peuvent,  
quelle que soit leur taille,  
être mieux préparées pour  
se projeter dans l'avenir.

Il suffira pour certaines de se doter de systèmes solides, pour d'autres en revanche, d'ordinaire des entreprises relativement grandes, la certification de conformité à ISO 22301 sera utile. James Crask le confirme : « Généralement, les entreprises qui s'inscrivent dans une chaîne d'approvisionnement ou dans des réseaux de services professionnels sollicitent la certification. D'après mon expérience, l'intérêt n'est pas uniquement de rassurer le public, ni même d'éviter des problèmes à l'avenir, les avantages sont immédiats en termes de réduction des coûts d'assurance et de preuve que l'on est préparé à faire face à l'adversité. »

### Une formule de base en deux étapes

« Historiquement, et en particulier au regard de la gestion du risque, les secteurs extrêmement réglementés, comme la banque, ont le plus souvent été les premiers à adopter la gestion de la continuité des affaires » indique James. Ainsi, des secteurs où la sécurité est essentielle, comme les industries extractives, étaient efficaces en fin de processus – au niveau de la sécurité sur les navires ou les plateformes de forage par exemple, mais ils souffraient souvent de lacunes dans d'autres domaines, comme celui des technologies de l'information : « À trop privilégier la gestion de risques pointus, des vulnérabilités peuvent se manifester ailleurs. Les organisations résilientes s'intéresseront également aux aspects comportementaux. »

En adoptant une approche large, en examinant les principes sous-jacents et en se demandant quelles sont les implications pour leurs activités, les entreprises peuvent, quelle que soit leur taille, être mieux préparées pour se projeter dans l'avenir et réagir à l'imprévu. La bonne formule pour la continuité des affaires semble simple : Gardez votre calme et adoptez ISO 22301. ■

**ISO 22301** spécifie les exigences d'un système de management permettant de protéger son entreprise contre les incidents perturbateurs, d'en réduire la probabilité et de se relever lorsque ceux-ci surviennent.

**ISO 22316** offre un aperçu du concept de résilience, dont elle décrit les exigences de base nécessaires à sa mise en place. Elle traite de la capacité des organisations à anticiper, répondre et s'adapter à de tels incidents, autant d'actions qui peuvent se révéler déterminantes pour leur survie.

# Acheter



**pour un**

**monde  
meilleur**

*par Clare Naden*

Imaginez un monde où tous les produits et appareils respecteraient l'environnement, où tous les articles de supermarché viendraient du commerce équitable, où la corruption serait devenue un mythe urbain et la pauvreté un lointain souvenir. Difficile, non ? Pourtant, rien d'impossible en théorie... si chacun se prête au jeu des achats responsables.



Depuis l'énergie que nous consommons pour alimenter nos ordinateurs jusqu'aux conditions de travail des ouvriers qui fabriquent nos vêtements, chacune de nos décisions d'achat a un impact sur l'environnement, l'économie et la société. Ce qu'une organisation achète et à qui elle l'achète peut avoir des répercussions considérables, non seulement sur la chaîne d'approvisionnement et le consommateur final, mais aussi sur la communauté au sens large qui peut être affectée par les différents segments de cette chaîne d'approvisionnement.

Mais qu'advierait-il si nous marquions une pause et prenions le temps de réfléchir aux effets de nos décisions d'achat ? Si les organisations des secteurs public et privé prenaient le temps de veiller à ce que leurs achats tiennent compte d'objectifs plus larges liés à l'efficacité des ressources, au changement climatique, à la responsabilité sociétale et à la résilience économique, il ne fait aucun doute que nous pourrions réduire la pauvreté, respecter davantage les droits de l'homme et atténuer nos impacts négatifs sur l'environnement.

En termes choisis, cela s'appelle « l'achat responsable », dont l'objectif est de s'assurer que les produits et les services que nous achetons présentent un bon rapport qualité/prix, ont l'impact le plus minime possible sur l'environnement et les effets sociétaux les plus positifs. Cette démarche consiste à réfléchir aux répercussions environnementales, sociales et économiques de nos décisions d'achat.

Les achats représentent une part importante du budget de toute organisation. Pour le seul secteur public, ils équivalent à environ 12% du PIB et 29% des dépenses publiques des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Compte tenu de l'ampleur de ces chiffres, la fonction achats doit être plus exigeante qu'elle ne l'a jamais été – et la nouvelle norme ISO 20400 sur les achats responsables peut parfaitement l'aider à y parvenir.

## Pour le plus grand bien de tous

Inspirés par le concept « *Buying for a better world* » (Acheter pour un monde meilleur), de nombreux gouvernements et entreprises ont déjà intégré des programmes d'achat responsable dans leurs activités au quotidien. Ceux-ci contribuent directement au Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies, lequel cible notamment la promotion de pratiques durables dans le cadre de la passation de marchés dans les secteurs public et privé.

Avec des dépenses d'approvisionnement supérieures à USD 17 milliards par an, le système des Nations Unies dispose d'importants moyens pour aider à réorienter les marchés locaux afin d'améliorer les résultats en termes de développement durable. Grâce à leur pouvoir d'achat significatif, les organisations onusiennes peuvent atteindre les principaux objectifs des politiques dans tous les domaines du développement durable : environnemental (amélioration de l'efficacité carbone et énergétique et de la gestion de l'eau), social (réduction de la pauvreté et renforcement des capacités) et économique (hausse des revenus et optimisation des coûts).

Dans cette perspective, l'ONU a mis en place le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies (UNGM) comme principal portail d'achat pour les fournisseurs et les responsables de l'approvisionnement des organismes du système des Nations Unies. Facile d'utilisation, cette plateforme peut se prévaloir d'un programme d'achats responsables complet présentant un large éventail de directives couvrant chaque étape du processus d'achat à l'intention du personnel des Nations Unies. L'UNGM permet non seulement de consulter les critères pour l'achat responsable des produits et services que l'organisation achète, des ordinateurs et des produits de nettoyage aux articles de papeterie et aux moyens de transport, mais permet également d'accéder aux règles et règlements auxquels les fabricants ou les fournisseurs doivent se conformer pour pouvoir travailler avec des organisations onusiennes.

## Partager la charge

À l'autre extrémité du spectre, les consommateurs deviennent aussi plus exigeants en termes de responsabilité environnementale et de pratiques éthiques, demandant de plus en plus de produits favorisant le développement durable, fabriqués à partir de matériaux d'origine locale. Si une entreprise ignore ces facteurs, elle risque de ternir sa réputation et de voir son activité se réduire.

Pour Antonino Serra Cambaceres, Responsable mobilisation, Justice et Protection des consommateurs, Consumers International, l'achat responsable – l'acte qui consiste à s'assurer que chaque organisation et chaque étape de la chaîne d'approvisionnement répondent à certains objectifs de responsabilité – joue un rôle crucial pour entraîner un changement à grande échelle. « Cela peut aider les consommateurs à mieux comprendre la notion de responsabilité et veiller à ce que le passage à une consommation responsable ne repose pas uniquement sur leurs épaules », explique-t-il.

L'achat responsable contribue aussi à renforcer la confiance du consommateur à l'égard d'une marque et des produits et services qu'elle vend, ajoute M. Serra Cambaceres. Avec le temps, cela peut inciter les consommateurs à exiger d'autres mesures et même les encourager à agir. « En effet, les consommateurs doivent aussi comprendre les conséquences de leurs modes de consommation », souligne-t-il. « Par conséquent, il conviendrait qu'ils soient informés et privilégient les fournisseurs de produits et services qui s'engagent dans une démarche responsable au niveau de leurs chaînes de production et de distribution. Il ne devrait pas y avoir de distinction entre l'effet sur l'environnement des produits et l'effet de leur mode de production. »

Les Principes directeurs des Nations Unies pour la protection du consommateur reconnaissent aux consommateurs un besoin légitime – que l'on promeuve les caractéristiques de la consommation responsable. C'est aussi une composante clé de toute politique de protection des consommateurs. Les pays et les organisations internationales sont ainsi encouragés à intégrer des pratiques responsables dans leurs propres activités, ce qui devrait, selon toute vraisemblance, inciter les consommateurs, partout dans le monde, à utiliser plus largement des produits et services respectueux de l'environnement. De fait, « une entreprise ne peut attendre d'un consommateur qu'il fasse un choix de consommation responsable que lorsqu'elle fait elle-même ce choix » conclut M. Serra Cambaceres.

## L'approche de la normalisation

La demande des pouvoirs publics, des entreprises et de la société en matière de responsabilité est telle que celle-ci devient un objectif fondamental pour de nombreuses organisations, partout dans le monde. Alors que la plupart des organisations s'appuient massivement sur leurs chaînes d'approvisionnement pour fournir des produits durables, c'est un vrai défi que de convaincre les fournisseurs et les partenaires de respecter de nouvelles exigences et de faire évoluer leur culture et leurs pratiques. C'est à ce stade qu'intervient ISO 20400, *Achats responsables – Lignes directrices*, première Norme internationale au monde publiée par l'ISO donnant des recommandations pour atteindre des objectifs de responsabilité sociétale tout le long de la chaîne d'approvisionnement. En décortiquant l'impact de la responsabilité sociétale sur les différents aspects de l'activité d'achats – politique, stratégie, organisation et processus – la norme vise à aider les entreprises à faire de meilleurs choix d'achat grâce à la mise en œuvre de processus d'achats responsables.

Beaucoup pourraient dire – et à juste titre – qu'une bonne stratégie d'achat doit toujours tenir partiellement compte du concept de responsabilité. On peut donc s'interroger sur ce qu'ISO 20400 apporte de plus que nous ne sachions déjà ? En premier lieu, la norme ne prétend pas fournir de solution unique adaptée à tous les cas, mais des cadres et des systèmes de management applicables par toutes les organisations, indépendamment de leur secteur d'activité, de leur dimension et de leur localisation. De fait, la norme est destinée à toute personne qui contribue aux décisions d'achat ou aux opérations avec les fournisseurs. Dans certaines organisations, cela peut inclure un grand nombre de personnes susceptibles de travailler dans des départements et des pays différents, sur différents fuseaux horaires.

En associant les atouts d'une stratégie de responsabilité sociétale, du management du risque et de processus d'achat plus « traditionnels », ISO 20400 met en évidence le rôle central que joue une chaîne d'approvisionnement entre la gestion des risques inhérents à la responsabilité sociétale et l'exploitation des opportunités qu'elle offre. Dans sa section sur les fondamentaux, la norme aborde les principes clés de l'achat responsable, notamment la redevabilité, la transparence, le respect des droits de l'homme et l'adoption d'un comportement éthique, ainsi que leur importance vitale pour le succès des organisations. La norme s'appuie aussi sur les questions centrales de la responsabilité sociétale, empruntées d'ISO 26000, *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, pour aider les organisations à intégrer leur stratégie de responsabilité sociétale tout le long de la chaîne d'approvisionnement en appliquant des processus et une expertise en matière d'achats.

Tout comme sa contrepartie sur la responsabilité sociétale, ISO 20400 est une norme d'orientation plutôt qu'une norme de certification. Cela signifie que l'on ne peut certifier la conformité des entreprises vis-à-vis de cette norme. L'objectif est plutôt de fournir un référentiel pour les achats responsables qui corresponde au consensus mondial et soit reconnu dans le monde entier. En outre, bien qu'elle ne se substitue pas à la législation, la norme fournit un point de départ pour intégrer efficacement des considérations relatives à la responsabilité dans l'activité d'achats et les chaînes d'approvisionnement.

La fonction achats  
doit être plus exigeante  
qu'elle ne l'a jamais été.



## L'intérêt de la cohérence

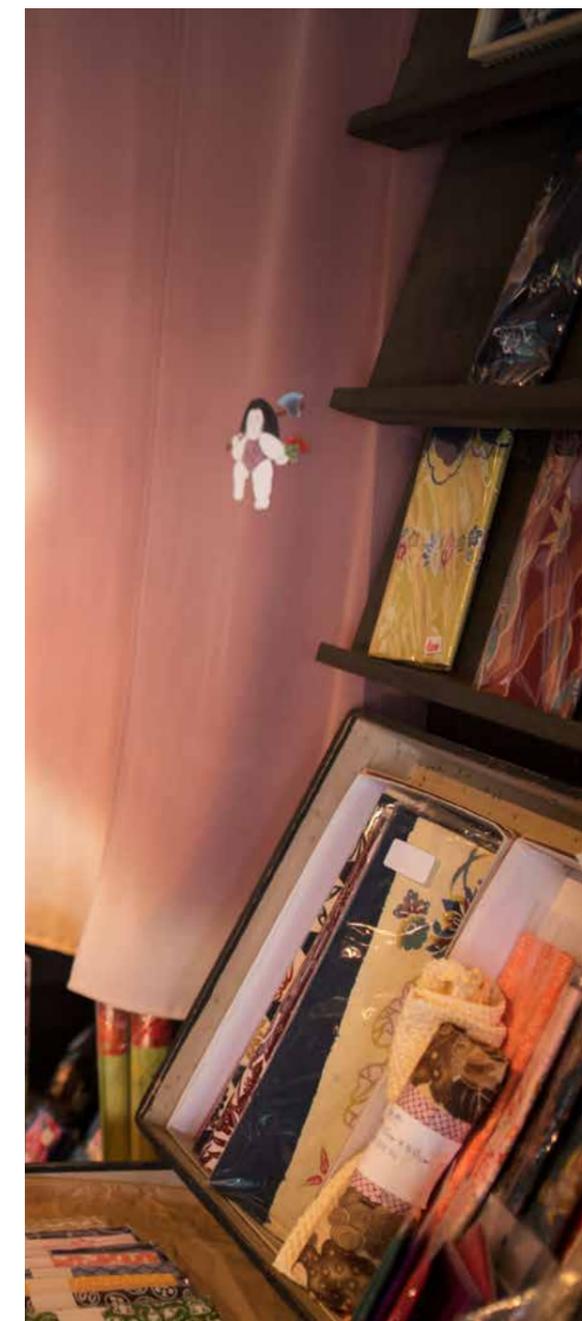
Pour un nombre croissant d'entreprises qui s'efforcent de fonctionner de façon responsable, la nouvelle norme ISO 20400 permet d'affiner leurs résultats et objectifs de responsabilité sociétale. En utilisant les bonnes techniques d'achat, les organisations peuvent désormais introduire des principes de responsabilité dans leur processus achats, tout en optimisant l'utilisation de leurs ressources. La norme peut également les aider à prendre de l'avance sur les exigences réglementaires actuelles et futures.

Publiée au début de cette année, ISO 20400 suscite déjà un certain intérêt et, quelle que soit leur taille, des entreprises se pressent pour mettre en œuvre ses bonnes pratiques. Par exemple, durant le lancement officiel à Londres de la norme BS ISO 20400:2017, l'adoption nationale de la norme élaborée par la BSI, le membre de l'ISO pour le Royaume-Uni, l'entreprise britannique de construction de premier plan, Balfour Beatty, est annoncée comme une des premières avoir réalisé une évaluation selon la norme ISO 20400.

On sous-estime souvent l'intérêt de cette cohérence, mais en ayant une compréhension commune du concept d'achats responsables, les organisations du monde entier peuvent suivre une même voie vers davantage de responsabilité. Les achats des secteurs public et privé peuvent faire beaucoup pour soulager le monde de ses déboires environnementaux, des pratiques de travail contraires à l'éthique et d'une corruption endémique, reconnaît Staffan Söderberg, Vice-président du groupe de travail qui a élaboré ISO 26000. Même si les lignes directrices d'ISO 20400 ne sont appliquées que par un petit nombre d'organisations, l'effet pourrait être exponentiel tout le long de la chaîne d'approvisionnement et faire une différence pour le monde dans lequel nous vivons.

En encourageant une application plus large des pratiques d'achats responsables, nous progressons d'un pas vers un monde plus responsable. Cela impose toutefois de refuser toute alternative. « Je ne vois pas pourquoi, en tant que consommateur, je devrais avoir à choisir entre un achat moins responsable et un achat plus responsable », explique M. Söderberg. « Je veux seulement des biens et services responsables, et ISO 20400 promet de contribuer à nous conduire vers cet avenir. » ■

ISO 20400 suscite déjà  
de l'intérêt et,  
quelle que soit leur taille,  
des entreprises se pressent  
pour mettre en œuvre  
ses bonnes pratiques.



## ET LE PRIX GEORGES GAREL EST ATTRIBUÉ À...

M. Neil Reeve s'est vu décerner le prestigieux Prix Georges Garel de la Fédération internationale des utilisateurs de normes (IFAN) pour ses contributions méritoires à la normalisation. M. Reeve a été Président du comité technique ISO/TC 67, *Matériel, équipement et structures en mer pour les industries pétrolière, pétrochimique et du gaz naturel*, pendant de nombreuses années avant de prendre sa retraite en 2012. Il a depuis été demandé à M. Reeve de reprendre la présidence du comité et il a ainsi été de nouveau nommé en 2016.

Jusqu'en 2012, M. Reeve était également Président du Comité de stratégie sur l'approvisionnement en énergie et le transport et la distribution de l'énergie. Il a par ailleurs dirigé le Conseil consultatif du NEN durant de nombreuses années. Le Conseil de l'IFAN lui a décerné ce prix prestigieux à l'unanimité, saluant ainsi les services qu'il continue de rendre à la communauté de la normalisation internationale.

Dans sa réponse à l'IFAN, M. Reeve a déclaré: « La normalisation induit la coopération et non la concurrence et, lorsque cela est possible, il est nettement préférable de s'appuyer sur des normes industrielles, régionales ou internationales plutôt que sur les spécifications d'une entreprise. Il est cependant essentiel de veiller à établir des règles du jeu équitables en mettant l'accent sur les questions techniques et économiques répondant aussi aux exigences environnementales, de santé et de sécurité, de sorte à éviter, dans toute la mesure du possible, des incidents tant majeurs que mineurs. »

Le prix avait été précédemment attribué à Laura Hitchcock, États-Unis, en 2013, à Ziva Patir, Israël, en 2007, ainsi qu'à Christian Favre, alors Secrétaire général par intérim de l'ISO, notamment en raison de ses travaux qui ont contribué à la création de l'Accord de Vienne entre le Comité européen de normalisation (CEN) et l'ISO. Plus d'informations à l'adresse suivante: [www.ifan.org](http://www.ifan.org)



## LE HONDURAS S'ATTAQUE AUX FOURNEAUX ET FOYERS DE CUISSON PROPRES

Le simple fait de cuisiner ne devrait pas être une menace pour la vie humaine. C'est pourtant une réalité pour beaucoup dans les pays en développement. Actuellement, près d'un million de ménages honduriens se servent essentiellement de poêles à bois pour cuisiner. Rien de surprenant, donc, à ce que l'OHN, l'organisme national de normalisation du Honduras, figure parmi les 25 membres de l'ISO participant aux travaux du comité technique ISO/TC 285 sur les fourneaux et foyers de cuisson propres.

Avec des millions de blessures et de décès provoqués chaque année par des foyers ouverts et des fourneaux traditionnels, l'ISO/TC 285 marque une réelle avancée dans la définition des critères pour des fourneaux et foyers de cuisson propres, efficaces et sûrs pour des pays comme le Honduras. La participation au comité ISO a permis au pays d'apporter ses propres expériences nationales, notamment l'élaboration d'une norme OHN qui représente une avancée décisive face au problème des fourneaux.

La norme a été lancée en présence de représentants de plusieurs secrétariats d'État, de la société civile, de la coopération internationale et de fabricants nationaux et internationaux de fourneaux améliorés, ainsi que des utilisateurs de ces fourneaux qui ont fait part de leur expérience. Une lettre d'intention a par ailleurs été signée concernant la création d'une plateforme interinstitutionnelle chargée de mettre en place la « chaîne de valeur des fourneaux améliorés ».

L'OHN a lancé la norme avec le soutien financier de l'un de ses partenaires stratégiques, la Fundación VIDA (fondation hondurienne pour l'environnement et le développement), dans le cadre du projet PROFOGONES. Son objectif était de présenter au public, aux partenaires stratégiques et aux pouvoirs publics la norme OHN qui définit les exigences minimales en termes d'efficacité, de sécurité et de volume d'émissions intérieures et totales des fourneaux améliorés.



## LE PLEIN D'ÉNERGIE À ASTANA

Les expositions universelles ont toujours servi de plateforme pour présenter les dernières avancées scientifiques et technologiques du monde entier, présages d'un avenir meilleur pour la société. Du 10 juin au 10 septembre 2017, EXPO 2017 Astana n'a pas fait exception en offrant à la communauté mondiale la possibilité de se retrouver à Astana, au Kazakhstan, pour envisager l'« Énergie du futur ». Tout au long de l'exposition universelle, l'ISO a été représentée par le KAZMEMST, membre de l'Organisation pour le pays.

Dans le cadre d'un débat organisé dans le pavillon suisse sur le thème « Éducation et innovation pour un avenir durable », Zhassulan Kenzhegaliev, représentant du KAZMEMST, a présenté une vue d'ensemble des normes ISO pour les villes intelligentes en évoquant, à titre d'exemple, la transformation d'Astana, en passe de devenir une « ville intelligente » prospère. Le débat a également été l'occasion d'assister à des présentations de l'UNICEF Kazakhstan, sur les travaux de l'UNICEF dans le secteur de l'éducation dans le pays, et de l'Université de Genève, sur la conception et la mise en œuvre d'espaces dédiés à l'enseignement supérieur dans les camps de réfugiés.

La coopération avec le Projet de changement de la perception (PCP), qui met en avant les travaux des Nations Unies et d'organisations internationales basées à Genève, a rendu possible cette présence de la Genève internationale à l'EXPO 2017 d'Astana. Les normes ISO ont ainsi bénéficié d'une tribune exceptionnelle pour être présentées à un nouveau public. Au total, le pavillon suisse a accueilli de 2 000 à 3 000 visiteurs par jour.



*Majd Majed Shatnawi, Chargée de normalisation, Jordan Standards and Metrology Organization (JSMO).*

## COMMENT OBSERVER UNE ÉCLIPSE SOLAIRE EN TOUTE SÉCURITÉ

Pour contempler une éclipse solaire, la première règle est de ne pas regarder directement le soleil à l'œil nu. La deuxième règle est aussi de ne pas regarder directement le soleil à l'œil nu. Si vous tenez à votre vue, vous pourrez admirer ce phénomène astronomique en toute sécurité avec une paire de lunettes de protection conformes à la norme ISO 12312-2:2015, *Protection des yeux et du visage – Lunettes de soleil et articles de lunetterie associés – Partie 2: Filtres pour l'observation directe du soleil*.

Avant l'éclipse solaire totale du 21 août 2017, les ophtalmologues et les astronomes ont averti qu'il fallait impérativement observer ce spectacle céleste au travers de filtres solaires appropriés protégeant des rayons du soleil. Les lunettes appropriées sont munies de verres conformes à ISO 12312-2, la Norme internationale permettant d'observer le soleil en toute sécurité.

La principale préoccupation en cas d'observation inadéquate du soleil pendant une éclipse est le développement d'une « cécité induite », c'est-à-dire de brûlures de la rétine dues à l'exposition à une lumière visible intense qui risque d'endommager, voire de détruire, la faculté des cellules photosensibles à réagir à un stimulus visuel. À titre préventif, vous pouvez porter une paire de lunettes de protection spécialement conçues pour observer une éclipse solaire, conformes à la norme ISO 12312-2. Le port de lunettes de soleil classiques ne suffit pas.

## BOUM DE L'ENSEIGNEMENT EN BULGARIE

Les étudiants des universités, des écoles de commerce et d'autres institutions d'enseignement supérieur sont les futurs chefs d'entreprise et les experts techniques de demain. Qu'ils deviennent ingénieurs, économistes ou juristes, ils décideront du rôle à venir et de l'importance de la normalisation.

En Bulgarie, le Bulgarian Institute for Standardization (BDS) tient à communiquer la valeur de la normalisation aux étudiants d'universités et de lycées professionnels, ainsi qu'aux adultes qui souhaitent en savoir plus sur les normes. Le BDS participe activement à la mise en œuvre du projet ISTRAT qui intègre la question du recours aux Normes internationales dans l'enseignement et la formation professionnels afin de promouvoir un enseignement pertinent pour le marché.

## TALENTS RÉCOMPENSÉS

La lauréate du Concours ISO/DIN 2016 pour les jeunes normalisateurs dans les pays en développement, Majd Majed Shatnawi, Chargée de normalisation, Jordan Standards and Metrology Organization (JSMO), a fait bien du chemin depuis sa victoire haut la main, l'an dernier, grâce à son essai sur le rôle des normes dans l'économie jordanienne.

De nombreux candidats qui espèrent être récompensés ont souhaité en savoir plus sur l'expérience des précédents lauréats et sur le parcours qui les a conduits au succès. Pour répondre à leurs attentes, *ISOfocus* s'est entretenu avec Majd Majed Shatnawi qui a accepté de partager son expérience du concours avec d'autres jeunes à travers le monde. Voici un extrait de notre conversation.

**Qu'est-ce qui vous a donné envie de participer au Concours ISO/DIN ?**

Ma décision a été très influencée par le fait que des organisations aussi prestigieuses que l'ISO et le DIN collaborent à la préparation du concours, dont le thème portait sur le développement urbain. J'ai eu le sentiment que c'était une excellente occasion de mettre en lumière les défis auxquels mon pays est confronté, notamment en termes de ressources, du fait des pressions intenses résultant de la crise des réfugiés, et d'envisager comment relever ces défis grâce aux normes.

**Comment décririez-vous votre expérience avec le DIN ? Qu'est-ce qui vous a le plus intéressée ?**

Mon expérience au DIN est mémorable. J'ai eu la chance unique de rencontrer les personnes qui travaillent en coulisse et d'apprendre de leur expérience. J'ai été impressionnée par la passion de ceux qui œuvrent au sein de la communauté de la normalisation pour leur travail et par la manière dont le DIN soutient leur engagement et sensibilise à l'importance des normes dans la vie de tous les jours.

**Quels conseils donneriez-vous aux jeunes qui souhaiteraient participer à l'élaboration des Normes internationales ?**

La jeunesse incarne, à mes yeux, la volonté de changement. Les jeunes ne devraient jamais oublier qu'ils sont la richesse de demain et une force motrice pour le développement de leur pays, mais aussi pour la normalisation. En définitive, ils donneront à leur pays les moyens d'agir en faveur du développement durable et de la prospérité pour un avenir meilleur.



# Repousser les limites du tourisme

*par Elizabeth Gasiorowski-Denis*

L'ensemble des activités touristiques, quel qu'en soit le motif (vacances, voyages d'affaires, conférences, tourisme d'aventure ou écotourisme), participent à dynamiser le secteur. Aujourd'hui, le tourisme est l'un des secteurs qui se développent le plus rapidement à l'échelon mondial, et l'on s'attend à ce qu'il continue de progresser dans les années à venir. Mais comment les Normes internationales peuvent-elles apporter plus de clarté et contribuer à son développement ?

Que vous prévoyiez une escapade en amoureux ou un séjour en famille inoubliable, le secteur du tourisme saura répondre à vos attentes. Dans le monde entier, les voyages attirent toujours plus de personnes, et pour bon nombre d'entre nous, voyager n'est plus considéré comme un luxe, mais plutôt comme une part essentielle de ce que nous sommes et de ce à quoi nous aspirons. Désormais, chacun d'entre nous, partout dans le monde, contribue à donner un formidable élan au secteur du tourisme.

Voici quelques chiffres. Pour la seule année 2016, 1 235 millions de voyageurs ont franchi les frontières internationales et, selon l'édition 2017 des *Faits saillants OMT du tourisme*, publiée par l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) des Nations Unies, les arrivées de touristes internationaux devraient grimper à 1,8 milliard d'ici 2030.

Le tourisme international, source d'avantages économiques pour les collectivités locales, représente actuellement 30 % des exportations mondiales de services et encourage une connectivité mondiale accrue. Si cette tendance est souvent largement relayée, le rôle des Normes internationales est en revanche assez peu évoqué. Pourtant, face à l'explosion du tourisme international, celles-ci sont appelées à jouer un rôle toujours plus important. Nous vous proposons donc un petit tour d'horizon pour décrypter les tendances d'un secteur en pleine expansion.

### Un cadre de référence mondial

Alors en quoi les Normes internationales contribuent-elles à ces tendances en matière de voyage ? Face à l'absence de réglementation et de lignes directrices dans de nombreux pays, leur rôle ne devrait pas être sous-estimé, estime Natalia Ortiz de Zárate Crespo, Secrétaire du comité technique ISO/TC 228, *Tourisme et services connexes*. « Les normes ISO reflètent les meilleures pratiques convenues par le secteur du tourisme dans le monde entier », explique-t-elle. « Elles sont désormais un outil précieux et une source utile de savoir pour les prestataires de services touristiques. »

Transparence, qualité et promotion des activités touristiques sont quelques-uns des objectifs sous-jacents à la création de l'ISO/TC 228. Le comité – dirigé par l'organisme national de normalisation espagnol UNE, membre de l'ISO pour l'Espagne, en collaboration avec l'INNORPI (Tunisie) – parvient à dégager un consensus sur la meilleure manière d'assurer des services touristiques. Résultat : plus d'une vingtaine de normes destinées à aider les organismes du secteur public et du secteur privé à améliorer leurs services touristiques ont été établies dans des domaines aussi divers que la plongée, la thalassothérapie, les espaces naturels protégés, le tourisme d'aventure et les ports de plaisance.

### Les tendances émergentes

À l'instar d'autres formes de développement, le tourisme peut aussi être source de problèmes. Rien de surprenant, donc, à ce que son rôle gagne toujours plus d'importance dans le débat actuel autour d'une question centrale : comment passer à des modèles de développement plus durables ?

Le terme « durable » a souvent été associé aux notions de voyage et de tourisme pour désigner un mode de fonctionnement auquel nous aspirons, et cette tendance s'accroît ces dernières années. Les hôtels et les tour-opérateurs cherchent à être « durables », et les voyageurs sont de plus en plus nombreux à dépenser leur argent dans des projets



# Le tourisme en bref



Source : OMT

durables. Cette forme de tourisme connaît un tel succès que ce qui est encore considéré comme une « alternative » pourrait bien s'imposer comme une tendance dominante dans les dix ans à venir.

En Espagne, où le tourisme génère 11% du PIB national et contribue directement à la création d'un emploi sur neuf (Ministère de l'industrie, de l'énergie et du tourisme, 2014), le tourisme joue indéniablement un rôle moteur en matière de tourisme durable.

Pour Miguel Mirones, Président de l'Institut pour la qualité touristique espagnole (ICTE), le secteur doit se tourner vers des outils axés sur la qualité des services et des infrastructures – un

critère d'appréciation primordial pour les touristes. « La durabilité au niveau du secteur du tourisme n'est possible que lorsque les produits et services ont été développés en tenant compte de la qualité », explique-t-il.

Selon lui, les gestionnaires de destinations (qui fournissent ces produits et services touristiques) doivent mesurer l'importance de promouvoir la qualité comme un outil indispensable au développement touristique. « Atteindre un niveau de durabilité adéquat ne sera possible que si le secteur public s'engage dans une démarche qualité et si le secteur privé s'appuie sur la qualité en tant qu'outil de management. »

## Un monde d'avantages

La publication de Normes internationales et d'autres référentiels ISO sur les services touristiques :

- Favorise la transparence dans l'échange de produits et de services touristiques
- Renforce la confiance des consommateurs à l'égard du marché du tourisme
- Encourage la concurrence loyale
- Facilite la protection de l'environnement au moyen de produits et de services touristiques respectueux de l'environnement
- Soutient le tourisme éthique
- Soutient « le tourisme pour tous »
- Renforce la sécurité des personnes et des biens
- S'adapte aux innovations
- Crée de nouveaux marchés
- Aide les pays en développement dans leur autopromotion
- Assure le transfert des connaissances et meilleures pratiques
- Améliore la satisfaction des consommateurs, et constitue un attrait et une garantie pour les touristes

Tous ces aspects contribuent à la réalisation d'un objectif commun général : la stimulation du marché mondial du tourisme.

## L'excellence en action

Les réalisations de l'ISO/TC 228 ont été reconnues par l'attribution du Prix Lawrence D. Eicher pour l'excellence et la performance remarquable, remis le 20 septembre 2017 lors de la 40<sup>e</sup> Assemblée générale de l'ISO à Berlin, en Allemagne.

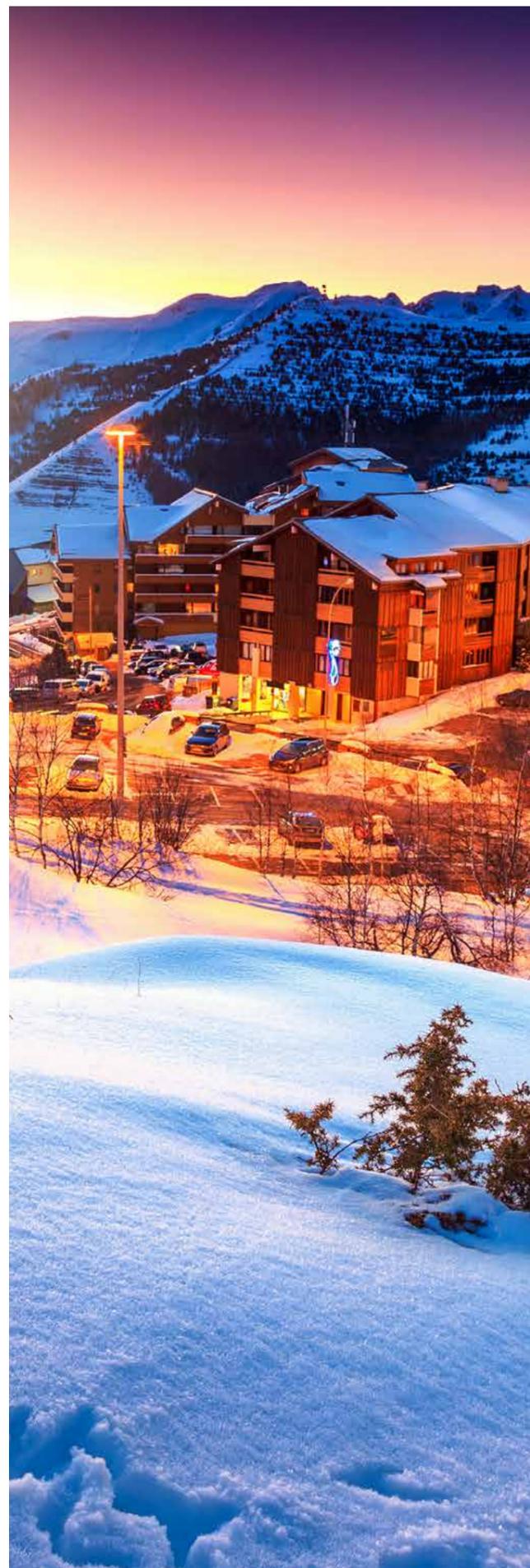
À l'annonce du lauréat, le Président de l'ISO, M. Zhang Xiaogang, a souligné que l'ISO/TC 228 a su s'élargir – à la fois en termes de nombre de membres que de répartition géographique – et compte désormais des représentants des cinq continents, notamment de pays dont les économies sont en transition.

Le Président de l'ISO a attiré l'attention sur les efforts considérables déployés par le comité non seulement pour attirer de nouveaux membres, mais aussi pour intégrer ces derniers avec succès. Il a également mentionné le fait que les nouveaux membres sont accueillis avec un kit de bienvenue personnalisé, pour qu'ils aient le sentiment d'être informés et intégrés.

M. Zhang a félicité le comité de l'excellence de ses pratiques de gestion de projet qui ont permis d'assurer l'efficacité et l'efficacité de ses travaux. « Au nom de l'ISO, je suis heureux de remettre le certificat du prix et d'adresser nos félicitations et nos remerciements pour des travaux accomplis de manière compétente, efficace et harmonieuse. »



*Natalia Ortiz de Zárate Crespo et Chokri Makhlouf,  
Co-Secrétaires de l'ISO/TC 228.*



## Viser un tourisme durable

Le tourisme durable joue cette année un rôle de premier plan. L'année 2017 a en effet été proclamée Année internationale du tourisme durable pour le développement par les Nations Unies, l'occasion d'examiner comment le tourisme est affecté par le changement climatique et comment réduire les émissions imputables au secteur, mais aussi de trouver des solutions pour permettre au secteur touristique de mieux s'adapter aux effets inévitables de la hausse des températures moyennes à l'échelon mondial.

Mais concrètement, quelle est la contribution du tourisme ? Le secteur peut potentiellement contribuer, directement ou indirectement, à tous les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, fixés pour orienter le programme de développement mondial à l'horizon 2030. Le tourisme est notamment inclus en tant que cible des Objectifs 8, 12 et 14 qui portent respectivement sur une croissance économique soutenue, partagée et durable, des modes de consommation et de production durables, et l'exploitation durable des océans, des mers et des ressources marines. La Charte mondiale du développement durable intègre 17 ODD et représente une formidable occasion d'inciter le secteur du tourisme à suivre la voie du développement durable.

Au sein de l'ISO, la question du développement durable dans le secteur du tourisme a également fait son chemin. La nécessité de traiter cette question est l'une des principales évolutions intervenues au niveau de l'ISO/TC 228 ces dernières années et a conduit à la création d'un nouveau groupe de travail sur le tourisme durable, dont les travaux portent sur le management du développement durable appliqué aux locaux d'hébergement – un domaine clé en matière de tourisme et un modèle de management potentiel susceptible d'être repris par d'autres sous-secteurs du tourisme.

Mieux encore, deux autres groupes de travail de l'ISO/TC 228 ont pris des initiatives en matière de développement durable. Les groupes de travail sur le tourisme d'aventure et les services pour la plongée élaborent des normes pour sensibiliser les touristes comme les prestataires quant à l'importance de prendre en compte les trois piliers du développement durable et, de ce fait, de réduire au minimum les impacts négatifs sur les destinations touristiques.

## Le tourisme de demain

Dans un contexte où le tourisme mondial atteint des niveaux sans précédent en termes de demande, s'engager dans une démarche durable s'imposera comme un impératif pour la survie de l'ensemble du secteur. Il sera dès lors primordial d'élaborer des Normes internationales concrètes, axées sur des objectifs, applicables et répondant vraiment aux besoins du marché.

C'est précisément l'objectif de l'ISO/TC 228. Les documents qu'élabore ce comité technique n'imposent pas d'exigences superflues à l'industrie du tourisme et s'attachent constamment à en respecter la diversité, en proposant une approche modérée qui devrait gagner du terrain auprès des acteurs du secteur. « La mise en place des normes et leur application sur une large échelle est censée assurer à tous les niveaux des prestations de services un impact positif sur la durabilité de ses activités », explique Mounir Ben Miled, Vice-président du comité, qui estime par ailleurs que « l'engagement de l'ISO/TC 228 est capital non seulement pour le secteur du tourisme, mais également pour l'avenir des générations futures. »

Lorsqu'il évoque l'avenir, M. Ben Miled fonde de grands espoirs sur le développement durable. Selon lui, le tourisme durable est une philosophie de vie permettant d'assurer la bonne gouvernance de la planète Terre au niveau mondial. « L'adhésion de tout un chacun à cette philosophie [...] est indispensable pour un meilleur environnement et une meilleure qualité de vie, et [pour] une gestion intelligente des énergies et des ressources de la terre. » ■

# ***Ouverture d'esprit et esprit d'ouverture***

La Semaine ISO  
en Allemagne

open  
minded  
open for  
change

*par Clare Naden*

« Ouverts d'esprit. Ouverts au changement », tel était, cette année, le thème de la Semaine ISO qui invitait la communauté mondiale de la normalisation à adopter une approche ouverte, dans une perspective plus large, pour répondre de la meilleure façon possible aux attentes de nos parties prenantes.



La Semaine ISO a été organisée cette année par le DIN, le membre de l'ISO pour l'Allemagne.

« Nous devons poursuivre nos efforts pour dépasser le cadre de la famille ISO et établir le dialogue avec d'autres organisations de normalisation et partenaires clés, afin de garantir la pertinence et la cohérence de notre approche », a déclaré Sergio Mujica, Secrétaire général de l'ISO, s'adressant aux délégués du monde entier lors de la 40<sup>e</sup> Assemblée générale de l'ISO qui s'est tenue à Berlin, en Allemagne, du 18 au 22 septembre 2017.

« Il faut faire preuve de générosité et de clairvoyance », dit-il encore, « pour comprendre que la perspective d'ensemble prime sur les différents éléments qui la constituent, considérés individuellement. Nous devons être prêts à faire des concessions pour que cette perspective d'ensemble l'emporte. » Ces propos forts résumant idéalement l'esprit de la Semaine ISO, une semaine de réunions dont le point d'orgue est l'Assemblée générale de l'ISO.

La manifestation annuelle de l'ISO réunit des représentants des membres de l'ISO du monde entier pour évoquer l'avenir de la normalisation et la meilleure manière de la promouvoir. Le thème de la Semaine ISO, « Ouverts d'esprit. Ouverts au changement », a cette année invité la communauté ISO à envisager l'avenir en se concentrant sur quatre thèmes centraux : déterminer les besoins futurs de la normalisation, recourir aux nouvelles technologies, collaborer avec d'autres organisations, et attirer une nouvelle génération de normalisateurs. La Semaine ISO était accueillie par le DIN, le membre de l'ISO pour l'Allemagne. « Je tiens à remercier Christoph Winterhalter, du DIN », a déclaré Sergio Mujica, « de son enthousiasme et de sa volonté d'insuffler un état d'esprit ouvert et tourné vers l'innovation, ainsi que pour avoir donné l'impulsion de la Déclaration de Berlin. »

Afin d'assurer la richesse des débats et des échanges menés sur les besoins actuels et futurs en matière de normalisation, la Semaine ISO visait à confronter différents points de vue, issus de la communauté ISO mais aussi extérieurs à celle-ci. James Shannon, Président de la Commission électrotechnique internationale (IEC), a souligné toute l'importance de cette collaboration internationale : « Nous devons admettre que l'époque que nous traversons actuellement n'a rien d'ordinaire... Il nous est demandé d'en faire davantage et d'intervenir dans bien plus de domaines qu'aucun de nous n'aurait pu imaginer. Le tout dans un contexte très difficile. Toutes les parties du monde sont représentées dans cette salle... nous tenons cela pour acquis, mais certaines personnes qui sont aujourd'hui en position d'influencer le monde ne sont pas convaincues du bien-fondé de la coopération internationale que cette assemblée



Brigitte Zypries, Ministre fédérale allemande de l'Économie et de l'Énergie.

incarne. Elles n'entendent pas que la seule solution pour faire avancer notre monde consiste à réunir davantage de personnes au sein de davantage de salles telles que celle-ci. »

## Vers une mondialisation équitable

« Le succès des Normes internationales illustre bien le potentiel de la coopération internationale », a déclaré Brigitte Zypries, Ministre fédérale allemande de l'Économie et de l'Énergie, lors de l'Assemblée générale de l'ISO.

Bien qu'aujourd'hui les critiques se multiplient à l'encontre des marchés ouverts, l'« isolationnisme » ne saurait être, selon elle, la réponse. Mme Zypries a, en revanche, fait valoir qu'il était important de rendre la mondialisation plus juste. « Les Normes internationales peuvent y contribuer, en particulier lorsqu'elles offrent un degré élevé de protection des travailleurs, des consommateurs et de l'environnement », a-t-elle affirmé.

La Ministre allemande a également mis en avant le rôle essentiel, mais parfois invisible, des Normes internationales dans notre quotidien. « La première norme ISO a été publiée en 1951, et l'on compte désormais plus de 21 800 normes. Ce chiffre reflète certes une productivité remarquable, mais il ne rend compte que d'un aspect. Il ne dit rien du rôle important que jouent les Normes internationales dans notre vie quotidienne, ni à quel point nos vies seraient plus compliquées sans elles. »

## Plus d'échanges, moins de pauvreté

Selon Brigitte Zypries, les normes reflètent les préoccupations de la société. Elle constate d'ailleurs qu'elles sont le « reflet des besoins de leur époque ». Elles contribuent également à réduire les obstacles aux échanges internationaux, comme mentionné dans l'Accord sur les obstacles techniques au commerce (Accord OTC) de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

« L'Accord OTC encourage vivement une harmonisation fondée sur les Normes internationales », a souligné Aik Hoe Lim, Directeur de la Division du commerce et de l'environnement de l'OMC, qui a participé à une table ronde sur l'influence mondiale des normes ISO. Il a ainsi expliqué que dans le schéma commercial tel qu'il se présente aujourd'hui, les mesures tarifaires jouent un rôle bien moins important qu'auparavant. La priorité est aux mesures non tarifaires, et à faire en sorte d'atténuer le risque que les tarifs ne deviennent des obstacles. Or les Normes internationales contribuent justement à limiter ce phénomène.

En s'imposant comme la clé de l'accès aux marchés, les Normes internationales contribuent également à réduire la pauvreté en favorisant la création d'emplois. Paramita Dasgupta, Practice Manager, Groupe de la Banque mondiale, a notamment fait ce constat : « La seule façon durable de réduire la pauvreté consiste à créer des emplois. Ce pour quoi l'infrastructure qualité s'impose comme un atout décisif. » Les normes, selon elle, optimisent grandement la productivité, réduisent le coût des échanges et permettent de réaliser des économies d'échelle du fait de l'utilisation de technologies normalisées.

Aik Hoe Lim, Directeur, Division du commerce et de l'environnement, OMC.



## La Déclaration de Berlin

M. Sergio Mujica et M. Zang Xiaogang ont signé la Déclaration de Berlin lors de l'Assemblée générale. Cette déclaration a pour but de s'assurer que l'esprit d'ouverture et l'enthousiasme à l'égard de l'innovation, qui ont si fortement marqué la Semaine ISO, perdurent.  
[go.iso.org/berlin-declaration](http://go.iso.org/berlin-declaration)



Le Secrétaire général de l'ISO, Sergio Mujica et le Président de l'ISO, Zhang Xiaogang signent la Déclaration de Berlin.

## Personnes disparues et réfugiés

Un autre thème majeur de cette semaine, celui des pays en développement, était au cœur de la réunion du DEVCO, le Comité de l'ISO pour les questions relatives aux pays en développement. Celle-ci a donné la parole à des orateurs de choix, représentant le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et le Ministère libanais des Affaires étrangères, qui ont exploré la question du soutien que peuvent apporter les normes ISO, qui reflètent le plus haut niveau d'expertise à l'échelon international, dans le développement de solutions destinées aux opérations humanitaires.

La réunion du DEVCO rassemble des membres de l'ISO du monde entier pour envisager comment la communauté ISO peut soutenir davantage les membres des pays en développement et répondre à leurs besoins. L'un des thèmes débattus cette année fut la crise des réfugiés à laquelle notre monde est aujourd'hui confronté. Fin 2016, le monde comptait plus de 65,6 millions de personnes déracinées du fait de conflits et de persécutions. Les normes sont des outils importants pour des organisations telles que le CICR, en première ligne dans la gestion de cette crise. Elles permettent notamment de garantir la qualité et l'efficacité de certains produits et services, notamment en matière de conception des hôpitaux ou de gestion des documents d'activité.

« Vous ne serez pas surpris d'apprendre que les normes ISO sont régulièrement utilisées par le Comité international de la Croix-Rouge dans ses activités », a expliqué le Professeur Jürg Kesselring, Président du Conseil du Fonds spécial du CICR en faveur des handicapés (ICRC MoveAbility Foundation). « Lorsqu'un produit, une activité ou un service est conforme aux normes ISO, on s'attend généralement à ce qu'il réponde à nos attentes » dit-il.

« Cela s'applique notamment aux articles de secours, à la fabrication, aux systèmes de gestion des documents d'activité, à la conception des hôpitaux, à l'ingénierie. Dans les domaines de la santé ou de la médecine légale, les autorités font souvent référence à des procédures de validation et de contrôle de routine réalisées selon des normes ISO afin d'attester du sérieux de leurs processus. »

Mais les normes ISO pourraient apporter encore bien plus. « Le CICR a la ferme conviction que l'élaboration de normes et la normalisation des pratiques relatives aux personnes disparues peuvent être un vecteur particulièrement efficace pour améliorer la qualité des processus et le taux de réponse, notamment lorsqu'il s'agit de déterminer ce qu'il est advenu de ces personnes disparues et leur localisation », a affirmé le Professeur Kesselring.

## Combiner les approches

Selon le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, 84 % des réfugiés dans le monde sont accueillis par des pays en développement, a expliqué Alia Aoun, Conseillère juridique principale, Affaires humanitaires, au sein du Ministère des Affaires étrangères et des émigrants du Liban, le pays à revenu intermédiaire qui accueille le plus grand nombre de réfugiés par habitant et au kilomètre carré.

« Je propose de vous donner matière à réflexion en vous exposant la situation au Liban afin d'identifier les lacunes et d'examiner les



Alia Aoun, Conseillère juridique principale, Affaires humanitaires, au sein du Ministère des Affaires étrangères et des émigrants, Liban.

mécanismes existants », a-t-elle expliqué. « Une personne sur trois vivant au Liban est une personne déplacée ou un réfugié. Nous devons, pour nous-même comme pour ces personnes, déterminer comment gérer cette crise humanitaire et trouver des stratégies de sortie. »

Le plan d'urgence pour les réfugiés mis en place par le Liban englobe l'assistance de première nécessité, l'éducation, la sécurité alimentaire, la santé, les moyens de subsistance, la protection, les abris, la stabilité sociale, l'énergie et l'eau. Bien que les partenaires clés des Nations Unies fournissent sur certaines de ces questions des protocoles et recommandations majeurs, les normes ISO traitent de la plupart de ces questions, mais *en dehors* du contexte de la crise des réfugiés. « Peut-être devrions-nous viser une combinaison de ces deux approches, dans le cadre des normes du droit international », a-t-elle expliqué.

À ses yeux, la normalisation peut contribuer à la mise en place de solutions pratiques, reproductibles et harmonisées, susceptibles d'aider les pays d'accueil dans leur réponse aux nombreux problèmes auxquels ils sont confrontés lorsqu'ils aident les réfugiés.

Enfin, la Semaine ISO a également vu s'organiser différents débats sur les défis actuels de la normalisation, parmi lesquels l'énergie et l'environnement, l'engagement régional comme vecteur d'un recours plus large aux normes, ou encore la sensibilisation des jeunes générations à la normalisation.

## Des esprits ouverts prêts à embrasser le changement

L'atteinte des quatre objectifs explorés tout au long de la Semaine ISO – pertinence, engagement des jeunes générations, efficacité et collaboration – suppose des esprits ouverts pour embrasser le changement. C'est en ce sens que le Secrétaire général de l'ISO, Sergio Mujica, s'est exprimé lors de son allocution de clôture devant l'ensemble des membres et partenaires de l'ISO.

« La tâche qui est la nôtre suppose de répondre à des enjeux d'envergure mondiale, tels que ceux mis en avant par les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Mais le monde qui nous entoure est en perpétuelle mutation et nous devons également anticiper les besoins de demain », a-t-il affirmé.

« Nous devons être prêts à faire face à la quatrième révolution industrielle : villes intelligentes, fabrication intelligente, Internet des objets, et bien d'autres aspects encore. Cette Assemblée générale ne constitue que la première étape. Nous avons défini la trame. Il nous faut maintenant l'étoffer. Et c'est quelque chose que nous allons faire tous ensemble. » ■

Les principaux intervenants de l'ISO lors de la 40<sup>e</sup> Assemblée générale de l'Organisation.



