Gouvernance des organisations : entre impératifs de durabilité et gestion de la complexité

Myriam Merad, Frédéric Marcel

▶ **To cite this version:**

Myriam Merad, Frédéric Marcel. Gouvernance des organisations : entre impératifs de durabilité et gestion de la complexité. Maîtrise des Risques et Sûreté de Fonctionnement, Lambda-Mu 18, Oct 2012, Tours, France. pp.NC. ineris-00973684

HAL Id: ineris-00973684

https://ineris.hal.science/ineris-00973684

Submitted on 4 Apr 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS : ENTRE IMPERATIFS DE DURABILITE ET GESTION DE LA COMPLEXITE

THE GOVERNANCE OF ORGANIZATIONS: DEALING WITH COMPLEXITY AND SUSTAINABILITY DEMANDS

Myriam Merad et Frédéric Marcel
INERIS
Parc Alata
60550 Verneuil-en-Halatte
Téléphone : 03.44.55.69.25, e-mail : myriam.merad@ineris.fr

Résumé

L'INERIS est membre du Club Développement Durable (DD) des établissements publics et entreprises publiques et contribue, dans ce cadre à animer et à coordonner un groupe de travail sur la « Gouvernance des organismes publics en réponse aux enjeux du DD ». Ce sujet soulève la problématique de la complexité aux titres de la diversité des enjeux, de la multiplicité des parties prenantes, de la variabilité des contextes décisionnel et des formes d'incertitude ainsi que de la non prédictibilité des impacts des décision sur le court, moyen et long termes.

Cet article rend compte des éléments de résultats, issus des travaux menés au sein du Groupe de travail Gouvernance, sur ce qu'est la gouvernance d'un organisme public en réponse aux enjeux du DD et les implications opérationnelles qui en résultent ; sur la question de l'opérationnalité du principe de gouvernance participative pour gérer la complexité des situations de décision multi-acteurs ; ainsi que sur l'usage des indicateurs dans le cadre de l'évaluation de la gouvernance.

Summary

INERIS is a member of public institutions and companies' Sustainable Development (SD) Club and contributes, in this framework, to animate and to coordinate a working group on "the governance of public organizations in response to SD the challenges". This issue raises the question of the complexity in terms of the diversity of issues, the multiplicity of stakeholders, and the variability of decision-making contexts and of uncertainties as well as the non-predictability of decision impacts within the short, medium and long terms. This paper reflects the elements of results, coming from the work done within the Governance working group, on what is the governance of a public organization in response to SD issues and the operational implications that are induced by this definition; the question of the operational capability of the participatory governance principle to manage the complexity of multi-stakeholders decision-making situations; as well as the use of indicators in this framework.

Introduction

L'INERIS est membre du Club Développement Durable (DD) des établissements publics et des entreprises publiques qui compte actuellement plus de 60 membres. Dès l'année 2009, l'INERIS au même titre que les autres membres du Club DD, a contribué aux réflexions sur la mise en place d'une démarche DD au sein des établissements du secteur public. Ces réflexions ont donné lieu à la publication en 2011, par le Ministère en charge de l'environnement et du DD, d'un guide de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) accompagnant les organismes dans la prise en compte des exigences fixées dans l'ISO 26 000 ainsi que de se saisir des grands défis de la Stratégie Nationale du Développement Durable (SNDD).

Le 15 avril 2010, les établissements membres du club DD ont confirmé le besoin d'une réflexion commune sur la gouvernance du DD. L'INERIS a ainsi été mandaté, par le Commissariat Général au développement durable (CGDD), pour mener une réflexion sur les modes de gouvernance du DD au sein du club DD, pour animer le Groupe de travail Gouvernance et pour aider à l'élaboration d'un guide de la gouvernance des organismes publics en réponse aux enjeux du DD.

C'est dans ce contexte que s'est posée la question de la manière avec laquelle est prise en compte, au sein des organisations du secteur privé ou du secteur public, la complexité des situations induites par la gestion des équilibres entres les dimensions dites sociales, environnementales et économiques. Cette complexité se présente sous des formes diverses :

- une diversité d'enjeux à considérer à différents niveaux de décision et sur différents territoires,
- une multitude de parties prenantes à prendre en compte et à satisfaire,
- une variabilité des contextes décisionnels ainsi qu'à des portées et à des impacts des décisions à court terme, à moyen terme et à long termes souvent difficiles à concevoir,
- une variabilité des formes d'incertitudes sur les données, sur les représentations et sur les conséquences des choix,
- une non prédictibilité des impacts des décisions et des choix à moyen et long termes.

A cette complexité intrinsèque au concept de DD, se rajoute une complexité opérationnelle qui consiste à fournir aux membres des organisations des moyens de rendre compte, de suivre et de coordonner une stratégie en matière de DD et sa déclinaison sous forme de plan d'actions. Le présent article vise donc à mettre en évidence et à analyser les enjeux de la gestion de ces équilibres à un niveau stratégique et les démarches concrètes mises en place dans les organisations pour les concilier.

C'est à ce titre qu'une réflexion a été menée sur les modalités d'amélioration des représentations sur lesquelles se basent à la fois les décideurs, au plus haut niveau de ces Organisations, ainsi que les opérationnels pour prendre des décisions en matière de DD.

Dans ce cadre, nous nous sommes intéressés à la question de la « gouvernance des organisations en réponse aux enjeux du développement durable ». La question de la gouvernance interroge les modes de coopération et de collaboration entre parties prenantes internes et externes à l'organisation ainsi que les moyens et outils de régulation et de décision. Les tableaux de bord et les indicateurs font partie de ces moyens. Ces derniers sont utilisés dans de nombreux domaines pour apporter une connaissance synthétique et adaptée en vue d'une prise de décision. A ce titre, plusieurs questions se sont posées à nous :

1. ***Comment simplifier les situations d'arbitrage et de décision stratégique sans tomber dans le simplisme ?*** A cet effet, en quoi l'usage des indicateurs peut-il nous être utile ? plus précisément :

- Dans quelle mesure les indicateurs de gouvernance du développement durable peuvent-ils améliorer les modalités de prise de décision, et par conséquent, rendre compte de la durabilité des Organisations publiques ?
- Dans quels contextes décisionnels est-il pertinent de recourir aux indicateurs de gouvernance et dans quels autres contextes serait-il, au contraire, inadapté d'en utiliser en raison d'éventuelles simplifications qu'ils généreraient ?
- Pour les contextes jugés pertinents, comment élaborer des indicateurs adéquats et comment en assurer la pérennité tout au long de la vie de l'Organisation ?

2. Comment rendre compte de la diversité des points de vue et mettre en place des modalités de coopération durable entre les parties prenantes ?

- Pour les contextes jugés non pertinents pour le recours à des indicateurs, quelles autres approches, techniques ou organisationnelles, seraient pertinentes pour améliorer les représentations que se font les décideurs du niveau de développement durable d'une Organisation publique ?
- Certaines décisions pouvant impliquer plusieurs acteurs, dans quelle mesure la variété des interprétations que peuvent susciter ces indicateurs peut constituer un frein à la prise de décision ?

Cet article est structuré autour de trois grandes parties. La première partie revient sur la définition de ce qu'est la gouvernance d'un organisme public en réponse aux enjeux du DD et les implications opérationnelles qui en résultent. La seconde partie porte sur la question de l'opérationnalité du principe de gouvernance participative pour gérer la complexité des situations de décision multi-acteurs. Pour finir, nous nous pencherons sur l'usage des indicateurs dans le cadre de l'évaluation de la gouvernance.

I. Gouvernance des organismes publics en réponse aux enjeux du développement durable

Il existe en France une grande diversité d'organisations dans le secteur public. Ces organisations ont pour une bonne partie d'entres-elles une mission de service public et elles diffèrent principalement en fonction de leur statut juridique. Il en existe ainsi de quatre sortes :

- Les *établissements publics spécialisés* tels que :
  - Les établissements publics à caractère administratif (EPA) : les lycées, les universités, les Caisses nationales de Sécurité sociale, l'Assedic, l'OP HLM, l'ANPE, l'IGN, Météo France, les CCI, le musée du Louvre, le Château de Versailles, le CNAM, Polytechnique, l'ENA... Ils sont soumis presque exclusivement au droit public.
  - Les *établissements à caractère industriel et commercial (EPIC)* : la RATP, la SNCF, Air France, l'ADEME, IFREMER, le CEA, l'ONF, l'Opéra national de Paris... Les salariés des EPIC ne font pas forcement partie de la fonction publique mais ils ont les mêmes droits et les mêmes avantages que les fonctionnaires. En France en 2004, les entreprises contrôlées directement ou indirectement par l'Etat étaient au nombre de 1 288 (Insee, 2005) avec plus de 914 200 salariés soit 4,2 % de la part de l'emploi public par rapport à l'emploi salarié total. Les EPIC sont en grande partie régis par le droit privé.
  - Les *établissements publics de santé* (EPS) : les hôpitaux publics, les maisons de retraite publiques, les centres d'accueil des handicapés et les centres sociaux.
  - Les *établissements publics à caractère scientifique et technologique* (EPST) dont les statuts sont fixés par la loi n° 82-610 du 15 juillet 1982 d'orientation et de programmation pour la recherche et le développement technologique. Notons que bien d'autres établissements publics ou organismes publics civils de recherche français remplissent également des missions de recherche. Parmi les EPST, on retrouve : l'IRSTEA (anciennement Cemagref), le CNRS, l'INED, l'INRA, l'IRD, l'INSERM, l'INRIA et l'IFSTTAR.
  - Les *Etablissements public à caractère scientifique, culturel et professionnel* (EPSCP). Les universités et une cinquantaine d'autres établissements (principalement des grosses écoles d'ingénieurs) ont ce statut. Ils bénéficient d'une autonomie importante par rapport à d'autres établissements publics.
- Les *établissements publics territoriaux* qui sont représentés par des regroupements de collectivités qui interviennent dans l'aménagement et le développement du territoire, et dans la gestion des services publics de plusieurs collectivités locales.
- Les *régies de service public* où une collectivité assure la gestion d'un service public avec son propre personnel. A titre d'exemple : le transport scolaire, les cantines, la piscine, les crèches, le théâtre municipal sont souvent gérées en régies et il en est de même pour les Sapeurs-Pompiers professionnels qui sont des fonctionnaires départementaux.
- Les entreprises publiques de statut *Sociétés Anonyme (SA) à capitaux publics*. On y retrouve à titre d'exemple : la SNCF, La Poste, l'EdF.

  Notons qu'en 2005, une étude de l'INSEE mettait en évidence le fait que les secteurs d'activité qui employaient le plus étaient : les services aux entreprises, l'énergie et le transport. Cette même étude de l'INSEE mettait en évidence en 2005 que 62,1% des salariés du secteur public travaillaient pour La Poste, la SNCF ou EdF.

Par gouvernance d'une organisation on entend « *un ensemble d'instances de l'Organisation, de règles, de mesures et d'informations fournies permettant de veiller et de contrôler le bon fonctionnement interne et le bon exercice des missions de l'Organisation* sur son territoire d'intervention ».

Ces différentes organisations (ou organismes) se doivent d'être exemplaire dans leur prise en compte et dans leurs gouvernance des enjeux du DD. Il est commun de vouloir réduire l'étude de la gouvernance d'une Organisation à l'étude du conseil d'administration, du directoire ou du conseil de surveillance et pour ainsi dire à l'étude de l'articulation entre les actionnaires et la direction de l'organisation. Ce type d'étude est certes indispensable mais fortement réducteur. C'est à cet effet que nous suggérons qu'étudier la gouvernance d'une Organisation *nécessite, de même, de mettre en perspective ses orientations stratégiques, la manière avec laquelle ses objectifs sont atteints et sa gestion des risques dans le respect des conditions de légitimité et de la validité de ses arbitrages*. Notons *qu'il est difficile d'étudier la gouvernance d'une organisation en excluant l'étude de sa gestion*.

Les conditions de *légitimité* du système de gouvernance sont souvent assimilées à l'étude de : la responsabilité, la transparence, l'état de droit et la participation. Très peu de références bibliographiques traitent et précisent les conditions de *validité* du système de gouvernance. La *Figure 1* met en exergue les thèmes d'étude qui doivent être abordés lorsque la question de la gouvernance est soulevée.

Figure 1. Thèmes abordés par le GT Gouvernance

I. 1. Les valeurs de la gouvernance

Deux aspects sont à considérer dans l'élaboration d'une forme de légitimité au sein des organisations :

- Quelles sont les valeurs professées en matière de gouvernance en réponse aux enjeux du développement durable ?
- Jusqu'à quel point et comment ces valeurs sont mises en place dans le fonctionnement/la gestion et la conduite des missions de l'Organisation ?

On retrouvera plusieurs réponses à ces questions dans la bibliographie (OCDE, 2004 ; ISO 26000, 2011 ; AITF et al, 2010, Institut Montaigne, 2003 et d'autres). Nous en détaillerons deux des plus intégrateurs.

L'OCDE (2004) définit six principes à suivre pour une bonne gouvernance (gouvernement) d'entreprise :

- *La mise en place des fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace*. Cette efficacité s'appuie sur la notion de transparence, d'efficience des marchés, de compatibilité avec l'état de droit et une définition claire de la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes.
- *Les droits des actionnaires et les principales fonctions des détenteurs du capital*. Un régime de gouvernement d'entreprise se doit de protéger les droits des actionnaires et de faciliter leur exercice.
- *Le traitement équitable des actionnaires.* Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits.
- *Le rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise.* Un régime de gouvernement d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines.
- *La transparence et diffusion de l'information.* Un régime de gouvernement d'entreprise doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le gouvernement de cette entreprise.
- *Les responsabilités du conseil d'administration*. Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.

Ces principes prennent appui sur un ensemble de normes et de lignes directrices issues d'une concertation avec les gouvernements nationaux, les autres organisations internationales concernées et le secteur privé dans le domaine du gouvernement d'entreprise.

La norme ISO 26 000, portant sur la responsabilité sociétale des organisations, définit quant à elle sept grands principes et lignes directrices :

- *La redevabilité*. La redevabilité est à la fois un positionnement éthique et un outil au service de l'appropriation des politiques de responsabilité sociétale de l'Organisme par les parties prenantes extérieures.
- *La transparence.* La transparence est un « état » de l'Organisme, consistant à rendre publiques les informations qui lui sont relatives concernant sa stratégie, ses actions et les résultats obtenus.
- *Le comportement éthique*. L'Organisme adopte un comportement éthique dans son fonctionnement, dans la conduite de ses missions et dans ses liens avec ses parties prenantes, lorsqu'il va au-delà de ses objectifs d'efficacité, de production de profits et de plus de rentabilité, en agissant pour le bien commun dans le respect des valeurs du service public.
- *La reconnaissance des intérêts des parties prenantes.* L'Organisme met en pratique les valeurs du service public dans ses liens avec ses parties prenantes. L'Organisme doit à cet effet être en mesure d'identifier les attentes, les besoins et les exigences de ses parties prenantes.
- *Le respect du principe de légalité.* Les Organismes du secteur public doivent être exemplaires dans le respect et la conformité aux lois et aux règles en vigueurs dans les pays où ils exercent leurs missions.
- *La prise en compte des normes internationales de comportement*. Le respect des lois par les Organismes du secteur public doit aller au-delà des réglementations internes à leur pays. Il s'agit donc de prendre en compte les droits coutumiers à l'international, les principes généralement acceptés de droits international, les accords inter-gouvernementaux reconnus. Ces normes interdisent entre autres toute complicité ou connivence avec des organes de gouvernement ou avec d'autres organismes à des fins inavouables.
- *Le respect des droits de l'homme.* Chaque être humain possède des droits universels, inaliénables, quel que soit le droit positif en vigueur ou les autres facteurs locaux tels que l'ethnie, la nationalité ou la religion. Le respect des droits de l'homme est un principe fondateur de la démocratie. Il se réfère à la charte internationale des Droits de l'homme.

Ces principes semblent intégrer une large parties des valeurs identifiées dans la littérature mais restent flous quant à la manière de rendre compte de leur effectivité opérationnelle. C'est à ce titre que nous avons pu, à la suite d'un benchmark, mettre en évidence une *liste non exhaustive d'actions à mettre en œuvre qui permettent de juger de l'écart entre ce qui est prôné et ce qui est mis en place* en matière de valeurs de gouvernance. Ces actions doivent être envisagées et engagées dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue dans le pilotage de l'organisation, dans l'élaboration de sa stratégie ainsi que dans la conduite de ses projets. De même, nos observations nous ont conduit à regarder plus finement la manière avec laquelle ces sept grands principes et valeurs de la responsabilité sociétale sont déclinés sur les trois champs d'action de l'organisation à savoir :

- *Son fonctionnement* en tenant compte des enjeux environnementaux, sociaux et financiers.
- *Ses missions* et son cœur de métier en tenant compte des enjeux de DD spécifiques à l'organisme.
- *Sa sphère d'influence* en tenant compte des attentes des partenaires de l'organisme (clients, sous-traitants…) et des acteurs extérieurs à l'organisme (associations, élus, société civile..).

Tableau 1. Comment rendre compte de l'effectivité de la mise en place des valeurs en termes de gouvernance en réponse aux enjeux du développement durable

	Principes et valeurs de la responsabilité sociétale						
Champs d'application	Redevabilité	Transparence	Comportement éthique	Reconnaissance des intérêts des parties prenantes	Respect du principe de légalité	Prise en compte des normes internationales de comportement	Respect des droits de l'homme
Fonctionnement							
Missions / cœur de métier							
Sphère d'influence							

I. 2. La gouvernance, les risques et la complexité

Le respect dans les faits des sept valeurs explicitées dans l'ISO 26 000 peut revêtir un intérêt double pour les organisations : à la fois *prévenir les risques* et les conséquences de leurs occurrences mais aussi *se saisir des opportunités* offertes par la conformité à cette forme de *soft law* (*Figure 2*).

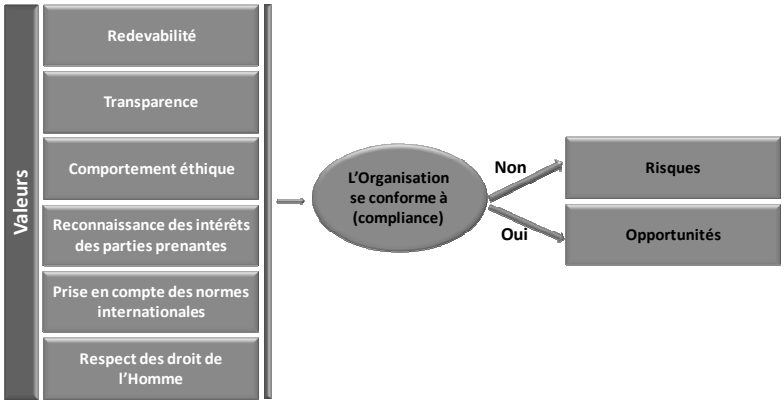

Figure 2. Quels sont les liens entre le respect des valeurs de l'ISO 26 000 et la prévention des risques ?

Faire participer les parties prenantes dans l'identification des scénarios de risque et d'opportunité peut permettre de gérer la complexité des situations de décision. Il s'avère ainsi nécessaire de les expliciter sur l'ensemble des champs d'application de l'organisation ainsi que sur les domaines social, environnemental et économique (Tableau 2).

Tableau 2. Les scenarios de risques et d'opportunités générés par le respect ou non des valeurs de l'ISO 26 000

		Champs d'application		
		Fonctionnement	**Missions**	**Sphère d'influence**
Social	Risques	✓**(expliciter)**		
	Opportunités			
Environnemental	Risques		✓**(expliciter)**	
	Opportunités			
Economique	Risques			
	Opportunités			✓**(expliciter)**

Les mesures visant à prévenir les risques identifiés peuvent s'appuyer sur la liste d'actions citée préalablement et permettent de juger de l'écart entre ce qui est prôné et ce qui est mis en place matière de valeurs de gouvernance.

Comment faire travailler ensemble des parties prenantes internes ou externes à l'organisation ? Et si la participation et la concertation sont devenus un nouveau mode de gouvernance, comment organiser la concertation et la participation ? Comment réguler ces moments ? Comment les évaluer ?

II. Gouvernance participative et durabilité des organisations

La gouvernance d'une organisation en réponse aux enjeux du DD fait appel à la fois à la manière avec laquelle les acteurs (parties prenantes), impliqués et impactés par le processus de mise en place d'une stratégie de DD, interagissent entre eux mais aussi à la manière avec laquelle l'arsenal méthodologique et réglementaire se structure pour aboutir à une prise en main effective des enjeux du DD, des risques induits et des opportunités créées.

La question de la participation des parties prenantes se pose depuis longtemps dans le domaine de l'environnement et notamment au travers de la question de la *participation citoyenne* dans les processus de décision environnementale au sens large. Il demeure que si le principe de participation emporte de plus en plus l'adhésion des décideurs, la difficulté à proportionner et à convenir d'un niveau de participation des uns et des autres et à penser la participation tout au long du cycle de décision reste difficile à envisager et à mettre en place. L'une des contributions forte dans ce domaine est celle d'Arnstein (1969) qui, la première, propose une échelle permettant de distinguer les différents niveaux d'implications des parties prenantes et ceci indépendamment des sujets soumis à débat. Cette échelle comporte huit échelons (manipulation, thérapie, information, consultation, apaisements (rassurer), partenariat, délégation de pouvoir et contrôle citoyen) et trois niveaux (pas de participation, coopération symbolique et *empowerment* effectif des citoyens). La coopération dite symbolique débute par l'échelon de l'information suivi d'une consultation. Cette échelle ne semble pas faire de distinction entre « l'association des parties prenantes à un projet » et « la concertation ». C'est à cet effet que nous avons proposé en écho à cette classification proposée par Arnstein (1969), une grille qui permet de distinguer et de choisir le niveau de participation des parties prenantes (selon quatre modalités souvent rencontrée dans la pratique quotidienne à savoir : l'information, la consultation, l'association et la concertation) (Figure 3) à mettre en œuvre lorsqu'il s'agit de définir, en amont, pendant et après la mise en place d'un projet DD. Cette classification prend appui sur deux variables :

- *le niveau de l'impact de la participation des parties prenantes sur la prise de décision finale*, qui représente la capacité des parties prenantes à influencer à la fois le cadrage du processus décision et à obtenir une prise en compte de leurs avis et point de vue dans la prise de décision finale,
- et le *niveau d'équité concédé par le décideur aux autres parties prenantes* qui permet de distinguer les situations où le DM (Decision Maker) est considéré comme ayant plus ou moins de pouvoir, de savoir ou d'autorité par rapport aux autres parties prenantes sur le cadrage du processus décisionnel et sur la prise de décision finale.

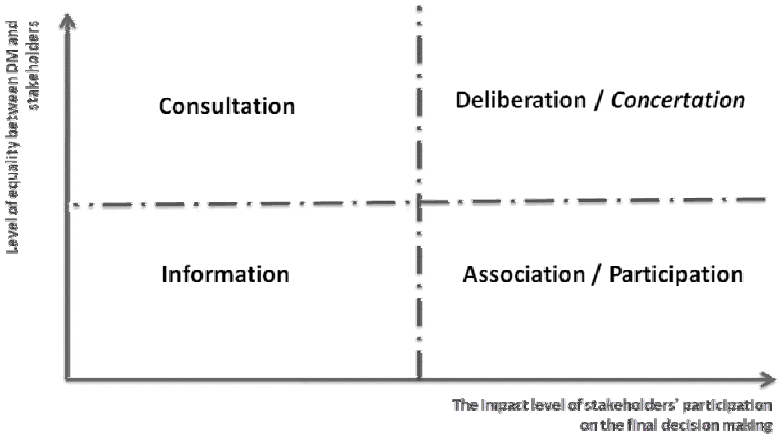

Figure 3. Quatre catégories de niveau de participation (Merad, 2010)

La distinction que nous faisons entre les quatre niveaux de participation permet aussi de rendre compte de la diversité des significations et des attentes que revêt le terme "*participation*".

La gouvernance participative d'une organisation doit *a minima* s'effectuer dans un cadre où les dispositifs mis en place par le décideur pour augmenter le niveau d'interaction, de coopération et de coordination entre parties prenantes accroissent leurs niveaux de satisfaction par là même en répondant à leurs attentes et non en s'y éloignant. Lorsque le mode d'interaction avec les parties prenantes n'est ni clair sur ses objectifs/finalités ni clair sur la disparité de formes de participation des uns et des autres (en fonction de leurs contraintes respectives et des enjeux de l'organisation), la participation des parties prenantes peut au final accroitre leur désenchantement citoyen.

L'organisation de ces moments d'interaction entre les parties prenantes et le décideur final s'effectue par l'entremise d'un intervenant désigné selon les cas par facilitateur, médiateur, tiers négociateur, … dont le rôle est de fluidifier le dialogue et l'échange entre les parties prenantes en veillant à faire respecter les règles du débat. C'est à ce titre qu'il devra s'appuyer sur des stratégies de concertation et de médiation.

III. Evaluation de la gouvernance : comment se servir des indicateurs et ne pas en devenir des esclaves ?

Il est difficile d'aborder la question de l'évaluation de la gouvernance sans se poser la question de ce qu'est la « bonne gouvernance » d'une organisation en réponse aux enjeux du DD. Nous n'entendons pas définir « un modèle normatif de gouvernance pour toutes les organisations du secteur public » car chacune d'entre-elles a une structure juridique spécifique, des missions spécifiques et une culture spécifique. Cependant, il nous est possible de dire qu'une "bonne gouvernance" est une gouvernance qui ne viole pas les sept grands principes fixés dans le cadre de l'ISO 26000 bien que certains de ces principes restent assez flous dans leurs mises en place.

Ainsi, même s'il est difficile de définir de manière absolue ce qu'on entend par « gouvernance » en général et « bonne gouvernance » en particulier, il est possible de dire qu'il est nécessaire d'impliquer différents acteurs et parties prenantes dans « le processus » de définition « d'une vision de ce qu'est la bonne gouvernance ». C'est dans la conception de ce processus participatif (cf. Chapitre II)) que se construisent les conditions « d'une bonne gouvernance ». Nous définirons dans ce qui suit la bonne gouvernance comme « *un mode de gouvernance de l'organisation qui permet de concilier, à court, à moyen et à long terme, les enjeux économiques, sociaux et environnementaux en liens avec les attentes des différentes parties prenantes* ».

III. 1. Les indicateurs

La difficulté à définir ce qu'est une "bonne gouvernance" est transposable aux tentatives « d'évaluation de ce qu'est une bonne gouvernance ». Un ensemble de critères et d'indicateurs est ainsi nécessaire à définir. Or, il est bien difficile de fixer des indicateurs sans que ces derniers ne deviennent des « in-dictateurs » focalisant un peu trop l'attention des décideurs au détriment d'une réalité plus complexe à appréhender. A ce titre, les indicateurs doivent avant tout être considérés comme des moyens de communication entre acteurs et doivent permettre de simplifier, de résumer et de rendre accessible des aspects complexes à une audience assez diversifiée. Les indicateurs doivent de même aider à la prise de décision sans la contraindre à leur seul suivi, informer et permettre une montée en puissance (*enpowerment*) des parties prenantes au sens large (décideurs publics et citoyen lambda) dans l'évaluation d'un état ou d'un progrès atteint sur les différentes dimensions du DD. En résumé, les indicateurs sont une représentation symbolique (ex. nombres, couleurs, etc.) d'une problématique en vue de communiquer clairement sur une propriété ou une tendance dans l'évolution d'un système complexe.

La construction des indicateurs doit s'effectuer dans le respect des considérations suivantes (ISIS, 2009, Marchant T. et al., 2003) :

- Les indicateurs sont porteurs des valeurs des parties prenantes engagées dans leur définition. Dans le sens où, lors du processus de modélisation, nous tentons de mesurer que ce qui est « objet d'intérêt pour nous » et donc ce qui a une « valeur » ; mais aussi, en mesurant nous créons, de facto, de la « valeur » au sens où nous focalisons l'attention des parties prenante sur « l'objet d'intérêt ».
- Il y a un besoin d'un « cadre général » pour expliquer le sens donné à un ensemble d'indicateurs. Puisque les indicateurs sont « une représentation schématique d'un état du système », ils ne collent jamais à la réalité mais ils tentent de rendre compte d'une facette dans un « cadre général, un modèle ou une histoire ». Ainsi, dire qu'il y a une augmentation de 20% cette année de gaz à effet de serre n'a pas de sens si l'on ne le replace pas dans la tendance générale d'un réchauffement climatique.

  Or, ce « cadre général, ce modèle ou cette histoire » sont basés sur des références, des valeurs des parties prenantes ayant participé à leur conception. De même, il est nécessaire d'admettre que ces "modèles" sont entachées d'incertitudes et d'hypothèses imparfaites du fait de la grande complexité des problématiques sur le plan social politique, économique et environnemental. Malgré ces incertitudes, cette complexité et la multiplicité des valeurs, nous devons prendre des décisions sur des bases éclairées et ceci est encore plus vrai pour les organisations du secteur public. L'implication des parties prenantes est un moyen qui permet de considérer et de gérer la pluralité des valeurs, et la légitimation des processus de prise décision en dépend. L'usage du principe de « participation » permet de faire ressortir des intérêts, des valeurs et des préférences conflictuels.
- Les indicateurs diffèrent selon leur « qualité/validité » à mesurer des aspects particuliers d'un problème. Par « qualité », nous entendons :
  - Sens. Un indicateur qui est juste (valide), auquel une échelle appropriée a été rattachée dans le but de rendre compte d'aspect sur la gouvernance des organisations en réponse aux enjeux du développement durable.
  - Mesurable. Dans la capacité à rendre compte des valeurs au travers d'une mesure de la réalité.
  - Capacité à rendre compte du phénomène étudié.
  - Consistance et opérationnalité.
  - Capacité de communicabilité à une audience large.
  - Simplicité.
  - Scope. Les indicateurs doivent rendre compte chacun d'une dimension de la problématique mais ne doivent pas être redondants mais plutôt interdépendant.
  - Rendre compte de la dynamique de progression dans le temps.
  - Cohérent.
  - Clair dans son énoncé.
  - Suggestif dans sa capacité à rendre compte d'une problématique.
  - Ayant du sens dans la prise de décision.
  - Opérationnel et cost-effectif.
  - Suffisant et autoporteur.

III.2. La sélection des indicateurs et la construction de conditions de « légitimité » des indicateurs et de l'évaluation

La consultation de différentes sources documentaires disponibles nous a permis d'identifier un ensemble assez large d'indicateurs (Direction des politiques de développement, 2004 ; GRI, 2006 ; ISIS, 2009 ; Llewellyn Evans, 2004 ; Marchant T. et al., 2003). La sélection des indicateurs s'est effectuée sur la base des critères de choix suivant :

- *La redondance*. Certains indicateurs étaient identifiés plusieurs fois par plusieurs sources.
- *La spécificité.* Nous avons écarté les indicateurs qui sont trop contexte-dépendants.
- *La mise en perspective du progrès.* L'indicateur doit être sensible au changement de manière à ce qu'il puisse montrer la progression dans le temps.

A ceci, nous avons rajouté les critères de classification des méthodes d'évaluation de la gouvernance suivants :

Tableau 3. Critères de classification des méthodes d'évaluation de la gouvernance

Champs d'application	Composition & Fonctionnement du Conseil d'Administration ou assimilé
	Déontologie et règles de fonctionnement
	Gestion des risques
	Relations avec les parties prenantes
Notation : deux modes	1. Le déclaratif (à destination des investisseurs ou autres parties prenantes).
	2. Le sollicité (à destination de l'entreprise en elle même) ou tableau de bord.
Nature d'indicateurs	Indicateurs de mise en œuvre de politique
	indicateurs retardés de résultat
	Indicateurs avancés de résultat
Objectifs	1. Transparence et traçabilité.
	2. Approche d'évitement ou d'intégration (identification de critères d'exclusion ou d'inclusion).
	3. Approche de performances (critères de sélection positifs)
	4. Approche risques et opportunités (fournir au gestionnaire une vison complète des risques et des opportunités).

Sur la base de ces réflexions, nous avons pu mettre en évidence une série d'indicateurs de gouvernance présentée dans le *Tableau* 4 disponible en annexe. Ces indicateurs peuvent servir à éclairer l'état de la gouvernance de l'organisme public.

Le renseignement des indicateurs et le système d'évaluation de la gouvernance devrait s'appuyer sur un « système concertatif - délibératif » au sens où il doit être permis (voir les travaux dans le cadre du projet PASSO – ISI, 2009) :

- une liberté d'accès à l'information et une liberté d'expression ;
- de veiller à l'équilibre des pouvoirs et des contrôles croisés horizontaux. Ceci vient compléter la séparation des pouvoirs entre la production de procédures et de règles, l'inspection, le contrôle et l'exécution des règles ;
- une participation d'élus du personnel de manière libre et autonome, équitable et officielle ;
- un respect des droits civiques. L'exercice du pouvoir doit respecter la loi. L'Organisation doit respecter la loi et respecter les droits des travailleurs et des parties prenantes impactées par son activité ;
- un pouvoir de gouvernance effective. Ceci signifie que les instances telles que le Conseil Administration par exemple ait un pouvoir effectif et non dominées par d'autres instances de décision extérieures à l'Organisation ;
- une expression des parties prenantes internes et externes.

III.3. Evaluation : ou tant de questions à se poser en amont, pendant et en aval

Si le choix des indicateurs de gouvernance peut s'effectuer suivant le fonctionnement, les missions ou la sphère d'influence de l'organisme, leur usage doit lui faire l'objet de toutes les précautions. Les agences de notation et les marchés en usent et en abusent pour inclure ou exclure une entreprise, estimer les risques qu'elle présente ou alors estimer leur valeur financière ou extra-financière. Les distinctions entre les entreprises ne semblent pas dissuader ces férus de l'évaluation pour qui le progrès ne peut se faire sans mesurer et sans comparer. Nous suggérons qu'il est possible de s'y prendre autrement et proposons une méthodologie qui permettra aux différents organismes :

i) d'expliciter les éléments factuels et les éléments issus des perceptions de leurs parties prenantes (internes et externes) sur l'estimation du niveau de respect des exigences RSO et DD en termes de gouvernance ;
ii) de rendre compte des écarts éventuels entre le niveau perçu global sur la qualité de la gouvernance et le l'évaluation détaillée et justifiée, critère par critère, du niveau de respect des sept principes de la RSO ;
iii) d'arbitrer sur le choix des mesures à prendre pour, suivant les situations, maintenir un cap de progrès vers le respect de la RSO ou alors mettre en place les améliorations impératives nécessaires pour redresser l'état de la gouvernance de l'organisation vers plus d'exemplarité et de responsabilité sociétale.

A ce titre, nous proposons dans un premier temps, d'effectuer un diagnostic de l'organisme sur la base des réflexions induites par le renseignement des indicateurs présentés dans le Tableau 4 (voir annexe). Le protocole de diagnostic devra veiller au respect de la prise de parole, des différentes parties prenantes internes et externes à la fois sur la pertinence de l'indicateur et sur le contenu de son renseignement et ceci indépendamment de leur niveau de responsabilité et de leur niveau hiérarchique (cf. Chapitre II). Ces parties prenantes doivent *a minima* être composées, en plus des plus hautes strates dirigeantes de l'organisation, des représentants et des élus des salariés, des instances compétences en matière d'hygiène, de sécurité, de sûreté et d'environnement, d'ONG et d'organismes et d'entreprises en liens avec les missions de l'organisme public.

Dans un second temps, une discussion autour d'un diagnostic partagé de l'état global de la gouvernance de l'organisme public devra être effectuée et des mesures devront être définies dans la perspective de tendre vers un développement durable et responsable de ce dernier. C'est à cet étape qu'il est envisageable de définir des critères permettant de juger du niveau de respect d'un des sept principes de la RSO en vue d'un choix futur et proportionné de mesures à prendre. Une famille cohérente de critères peut être établie sur la base des suggestions d'indicateurs présentés dans le Tableau 4. En vue de reprendre la dualité risques/opportunités présentée en Tableau 2 et en Figure 2, ces critères peuvent s'appuyer sur des échelles qualitatives qui permettent d'estimer le degré de cohérence avec l'un des sept principes de la RSO basé sur des éléments factuels ou des perceptions issues des parties prenantes (Figure 4).

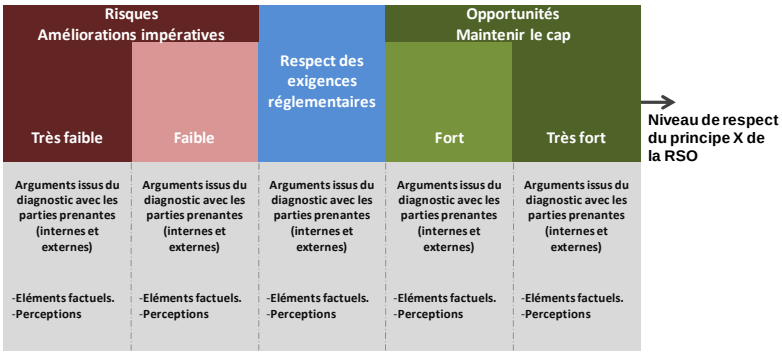

Figure 4. Evaluation de l'état de la gouvernance de l'organisme public en fonction de son respect de l'un des sept principes de la RSO

Dans un troisième temps et pour finir, l'évaluation de l'écart entre « l'état de la gouvernance de l'organisme par le prisme des sept valeurs de la RSO issue d'une agrégation des évaluations partielles critère par critère » et l'estimation « globale de l'état de la gouvernance » permettra de mettre en évidence les zones où l'organisme public n'est pas encore conscient soit des risques qu'il prend ou des opportunités qu'il peut se créer. Cette mise en évidence des zones de progrès permet de proportionner les mesures à prendre.

Conclusion

La gouvernance désigne une manière différente de prendre des décisions, avec une multiplication des lieux de décision et des acteurs associés. La bonne gouvernance du DD et l'implication effective des parties prenantes nécessitent, pour les organisations publiques, la clarification des stratégies internes et externes et le développement de démarches et d'outils à même de favoriser l'ouverture à la société et de rendre compte de la complexité des situations de décision.

Cette article expose les résultats issus d'une recherche-intervention fruit d'un large projet qui aura duré plus de trois ans et qui doit aboutir en septembre-octobre 2012 à la remise de quatre guides au CGDD permettant de fournir, à l'échelle nationale, une méthodologie sur la gouvernance des organismes publics en réponses en enjeux du développement durable. Cette méthodologie comporte deux innovations majeures :

II. La prise en compte de la complexité des configurations de décisions participatives en termes de DD en fonction de la nature des parties prenantes et de leurs enjeux sous la forme d'un « guide du dialogue avec les parties prenantes ».

III. L'usage proportionné des indicateurs en vue d'aller vers un choix éclairé et légitimé des mesures d'amélioration de la gouvernance. Ceci prend la forme d'un « guide des indicateurs de gouvernance ».

Les résultats de ces travaux feront l'objet d'un séminaire sous l'égide du ministère en charge de l'environnement et du développement durable, à la fin de l'année 2012. Ce séminaire sera ouvert aux différentes parties prenantes (association, partenaires sociaux, etc.).

Remerciements

Les travaux présentés dans cet article sont issus d'un accord cadre sur la « Gouvernance » signé, en octobre 2010, entre l'INERIS et le CGDD. Les auteurs remercient les membres du groupe de travail Gouvernance du Club développement durable des établissements publics et des entreprises publiques pour leurs partages d'expérience et leurs contributions respectives.

Références

[1]. AFNOR (2010). Norme internationale, projet final ISO/FDIS 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale Guidance on social responsibility. 142 pages.
[2]. AITF, CSTB, Syntech Ingenieurie. (2010). CBDD 2010 - Carnet de Bord Développement Durable. 47 pages.
[3]. Arnstein S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. JAIP, Vol. 35, No. 4, July 1969, pp. 216-224.
[4]. CBSR. (2009). Lignes directrices en matière de gouvernance de la RSE. 26 pages.
[5]. Direction des politiques de développement. (2004). Les indicateurs de gouvernance. les Notes du jeudi. 7 pages.
[6]. Frydman B., Hennebel L., Lewkowicz G., di Pascale A., Amado J-C., Faure N. (2007). Self-regulation and co-regulation of corporate social responsibility in europe ent/map/05/3.3 - final report de du centre perelman de philosophie du droit université libre de bruxelles. 344 pages.
[7]. Global Reporting Initiative (GRI). (2009). Content Index 2009. 9 pages.
[8]. GRI (2000-2006). RG – Lignes directrices pour le reporting développement durable. Version 3.0. 46 pages.
[9]. GRI. (200-2006). Lignes directrices pour le reporting développement durable. V 0.3. 46 pages.
[10]. Insee. (2005). Répertoire des entreprises contrôlées majoritairement par l'Etat au 31 décembre 2004. Auteur : Isabelle Gandin. 39 pages.
[11]. Institut Montaigne. (2003). Mieux gouverner l'entreprise. 106 pages.
[12]. Intel. (2009). 2009 Corporate Responsibility Report. 117 pages.
[13]. ISIS. (2009). PASSO- Delivrable 2.1- Participatory Assessment of Sustainable Development indicators on good governance from the Civil Society perspective. 157 pages.
[14]. ISIS. (2009). PASSO- Delivrables 2.2 et 2.3 - Participatory Assessment of Sustainable Development indicators on good governance from the Civil Society- Report on the protocol for the selection of indicators / and Report on the development of a new list of indicators perspective. 103 pages.
[15]. Llewellyn Evans G. (2004). La gouvernance – pourquoi est-ce important?. Journal IGF Volume 16, No. 1. 3 pages.
[16]. Llewellyn Evans G. (2005). La gouvernance – pourquoi est-ce important? Journal IGF volume 16, no. 1. 14 pages.
[17]. Marchant T., Bouyssou D., Perny P., Pirlot M., Tsoukiask T., Vincke P. (2003). Les indicateurs en perspective. http://www.lamsade.dauphine.fr/~bouyssou/indicateurs.pdf.
[18]. Mathé S. (2009). Contribution de la gouvernance au développement durable et condition de durabilité institutionnelle. Le cas de la mise en œuvre du développement durable dans les systèmes aquacoles. Thèse de doctorat de la Faculté d'Économie, Université Montpellier 1, 340 pages + annexes.
[19]. Mathé S., Rey-Valette H., Chia E. (2010). Evaluation de la durabilité institutionnelle : une innovation organisationnelle au service des politiques publiques de développement durable. Innovation and Sustainable Development in Agriculture and Food. ISDA 2010. Montpellier 28-30 juin 2010.
[20]. Merad M. (2010). Aide à la décision et expertise en gestion des risques. Editions Lavoisier. 2010, 256 pages. ISBN : 978-2-7430-1265-6.
[21]. Merad M. (2011). Processus d'aide à la décision en gestion des risques - De la conduite du processus d'expertise à sa gouvernance. Thèse d'Habilitation à Diriger les Recherches (HDR). Université Paris-Dauphine.
[22]. Merad M., Dechy N., Marcel F. (2011). Adapting participative governance framework for the implementation of a sustainable development plan within an Organization. Ouvrage collectif coordonné par Karl H.A., Flaxman M., Vargas-Moreno J.C., and Lynn Scarlett P. Restoring and Sustaining Lands: Coordinating Science, Politics, and Action. Springer.
[23]. Merad M., Dechy N., Marcel F. (2011). Sustainable development and climate change challenges: Case of a Public Organization. Ouvrage collectif coordonné par Linkov I. et Bridges, T. Climate Change: Global Change and Local Adaptation. Springer, Amsterdam.
[24]. OCDE. (2004). Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE. 77 pages.
[25]. UNECE/OECD/Eurostat Working Group on Statistics for Sustainable Development. (2008). Measuring sustainable development. United Nations, New York and Geneva, 124 pages.

ANNEXE Tableau 4. Indicateurs de gouvernance regroupés suivant leurs potentiels de renseignement des 7 valeurs de l'ISO 26 000

Principes de la responsabilité sociétale des organisations	Désignation	Champ d'application	Nature de l'indicateur	Mode de renseignement	Objectif
Redevabilité	Lien entre les rémunérations des membres du conseil d'administration (ou assimilé), des cadres supérieurs et des cadres dirigeants (y compris les indemnités de départ) et la performance de l'organisation (y compris sociale et environnementale).	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu un reporting (oui, partiellement ou non) et où trouver les informations correspondantes).	Mode déclaratif à destination des parties prenantes.	Transparence et traçabilité.
	Missions ou valeurs, codes de bonne conduite et principes définis en interne par l'organisation sur sa performance économique, environnementale et sociale, et état de leur mise en pratique.	Fonctionnement de l'organisme	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu un reporting (oui, partiellement ou non) et où trouver les informations correspondantes).	mode déclaratif à destination des parties prenantes.	transparence et traçabilité.
	Procédures définies par le conseil d'administration (ou assimilé) pour superviser la manière dont l'organisation identifie et gère sa performance économique, environnementale et sociale, et notamment les risques, opportunités, ainsi que le respect des normes internationales, des codes de bonne conduite et des principes.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu un reporting (oui, partiellement ou non) et où trouver les informations correspondantes).	mode déclaratif à destination des parties prenantes.	transparence et traçabilité.
	Processus d'évaluation de la performance propre du conseil d'administration (ou assimilé), notamment du point de vue économique, environnemental et social.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu un reporting (oui, partiellement ou non) et où trouver les informations correspondantes).	mode déclaratif à destination des parties prenantes.	transparence et traçabilité.
	Questions et préoccupations clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes et manière dont l'organisation y a répondu, notamment lors de l'établissement de son rapport.	Liens avec les parties prenantes de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu un reporting (oui, partiellement ou non) et où trouver les informations correspondantes).	mode déclaratif à destination des parties prenantes.	transparence et traçabilité.
	Le conseil d'administration de votre organisation se réunit régulièrement (au moins tous les trois mois).	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser la cote appropriée. Entièrement d'accord : 5, D'accord : 4, Sans opinion : 3, Pas d'accord : 2, Pas du tout d'accord : 1, Ne sais pas : 0.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Le conseil a un mandat clair qui a été publié et qui peut être examiné.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser la cote appropriée. Entièrement d'accord : 5, D'accord : 4, Sans opinion : 3, Pas d'accord : 2, Pas du tout d'accord : 1, Ne sais pas : 0.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	La majorité des membres du conseil d'administration sont indépendants de votre organisation.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser la cote appropriée. Entièrement d'accord : 5, D'accord : 4, Sans opinion : 3, Pas d'accord : 2, Pas du tout d'accord : 1, Ne sais pas : 0.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	À votre connaissance, tous les membres du conseil d'administration sont en mesure de comprendre les rapports financiers de votre organisation.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser la cote appropriée. Entièrement d'accord : 5, D'accord : 4, Sans opinion : 3, Pas d'accord : 2, Pas du tout d'accord : 1, Ne sais pas : 0.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	À votre connaissance, tous les membres du conseil d'administration sont en mesure de comprendre les rapports sur la prise en compte des aspects environnementaux au sein de votre organisation.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser la cote appropriée. Entièrement d'accord : 5, D'accord : 4, Sans opinion : 3, Pas d'accord : 2, Pas du tout d'accord : 1, Ne sais pas : 0.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	À votre connaissance, tous les membres du conseil d'administration sont en mesure de comprendre les rapports sur la prise en compte des aspects sociaux au sein de votre organisation.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser la cote appropriée. Entièrement d'accord : 5, D'accord : 4, Sans opinion : 3, Pas d'accord : 2, Pas du tout d'accord : 1, Ne sais pas : 0.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	On a publié des directives claires sur le rôle des membres du conseil d'administration et celui des cadres supérieurs de votre organisation et notamment sur celui de ses comités.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser la cote appropriée. Entièrement d'accord : 5, D'accord : 4, Sans opinion : 3, Pas d'accord : 2, Pas du tout d'accord : 1, Ne sais pas : 0.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Le conseil évalue le rendement du DG chaque année en se servant de méthodes éprouvées pour mesurer les résultats par rapport aux objectifs.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser la cote appropriée. Entièrement d'accord : 5, D'accord : 4, Sans opinion : 3, Pas d'accord : 2, Pas du tout d'accord : 1, Ne sais pas : 0.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Chaque membre du conseil d'administration fait l'objet d'une évaluation annuelle.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser la cote appropriée. Entièrement d'accord : 5, D'accord : 4, Sans opinion : 3, Pas d'accord : 2, Pas du tout d'accord : 1, Ne sais pas : 0.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Les nouveaux membres du conseil d'administration sont choisis en fonction de leurs talents particuliers et les membres existants participent au processus d'évaluation des candidats (les nouveaux membres ne sont pas simplement nommés par une autorité extérieure).	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser la cote appropriée. Entièrement d'accord : 5, D'accord : 4, Sans opinion : 3, Pas d'accord : 2, Pas du tout d'accord : 1, Ne sais pas : 0.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Statuts.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu la mise en place d'une procédure et/ou d'un modèle de gestion adaptés aux problématiques identifiées.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Fonctionnement des organes de direction et de contrôle.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu la mise en place d'une procédure et/ou d'un modèle de gestion adaptés problématiques identifiées.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Collecte de ressources financières.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu la mise en place d'une procédure et/ou d'un modèle de gestion adaptés problématiques identifiées.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Allocation des ressources financières.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu la mise en place d'une procédure et/ou d'un modèle de gestion adaptés problématiques identifiées.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Ressources humaines.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu la mise en place d'une procédure et/ou d'un modèle de gestion adaptés problématiques identifiées.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Bénéficiaires.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu la mise en place d'une procédure et/ou d'un modèle de gestion adaptés problématiques identifiées.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Transparence financière.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu la mise en place d'une procédure et/ou d'un modèle de gestion adaptés problématiques identifiées.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Transparence environnementale.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu la mise en place d'une procédure et/ou d'un modèle de gestion adaptés problématiques identifiées.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Le temps et l'accès à la divulgation de l'information (financière, environnementale et sociale).	liens avec les parties prenantes de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Quantitatif. Notation de la Corporate Governance Score (CGS) prend une valeur de 1 à 10. Le score le plus faible est 1 et le plus élevé 10.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes externes.	analyse de la performance.
	Le rôle et l'efficacité du conseil d'administration.	fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Quantitatif. Notation de la Corporate Governance Score (CGS) prend une valeur de 1 à 10. Le score le plus faible est 1 et le plus élevé 10.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes externes.	analyse de la performance.
	Les politiques de rémunération, d'évaluation et d'évolution des dirigeants et des administrateurs.	fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Quantitatif. Notation de la Corporate Governance Score (CGS) prend une valeur de 1 à 10. Le score le plus faible est 1 et le plus élevé 10.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes externes.	analyse de la performance.
	Reconnaissance internationale et crédibilité.	missions de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Description.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes externes ou de l'organisme public.	étude des risques et des opportunités.
	Management des risques de réputation (image).	missions de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Description.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes externes ou de l'organisme public.	étude des risques et des opportunités.
	Efficacité de la politique d'exercice des missions de service public.	fonctionnement, missions et liens avec les parties prenantes de l'organisme public.	Indicateur de mise en place et de perception. Qualitatif ou quantitatif.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes internes de l'organisme public.	mesure de l'efficacité et de la performance de l'organisme.
	Efficacité de la politique de formation du personnel.	fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en place. Qualitatif (ex. augmentation de la qualité des missions) ou quantitatif (nb de personnel formé).	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes internes de l'organisme public.	mesure de l'efficacité et de la performance de l'organisme.
Transparence	Structure de gouvernance de l'organisation y compris les comités relevant du plus haut organe de gouvernance (conseil d'administration ou assimilé), responsables de tâches spécifiques telles que la définition de la stratégie ou la supervision de l'organisme.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu un reporting (oui, partiellement ou non) et où trouver les informations correspondantes).	mode déclaratif à destination des parties prenantes.	transparence et traçabilité.
	Indication sur le statut du président du conseil d'administration (ou assimilé) : est-il aussi un administrateur exécutif (et dans ce cas, indiquer ses fonctions dans l'organigramme de l'organisation et les raisons de cette disposition) ?	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu un reporting (oui, partiellement ou non) et où trouver les informations correspondantes).	mode déclaratif à destination des parties prenantes.	transparence et traçabilité.
	Pour les organisations ayant un système de conseil d'administration (ou assimilé) à organe unique, indiquer le nombre d'administrateurs indépendants et/ou non exécutifs.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu un reporting (oui, partiellement ou non) et où trouver les informations correspondantes).	mode déclaratif à destination des parties prenantes.	transparence et traçabilité.
	Mécanismes permettant aux actionnaires et aux salariés de faire des recommandations ou de transmettre des instructions au conseil d'administration (ou assimilé).	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu un reporting (oui, partiellement ou non) et où trouver les informations correspondantes).	mode déclaratif à destination des parties prenantes.	transparence et traçabilité.
	Processus de détermination des qualifications et de l'expertise exigée des membres du conseil d'administration (ou assimilé) pour décider des orientations stratégiques de l'organisation en matière de questions économiques, environnementales et sociales.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu un reporting (oui, partiellement ou non) et où trouver les informations correspondantes).	mode déclaratif à destination des parties prenantes.	transparence et traçabilité.
	Liste des groupes de parties prenantes pris en considération par l'organisation.	Liens avec les parties prenantes de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu un reporting (oui, partiellement ou non) et où trouver les informations correspondantes).	mode déclaratif à destination des parties prenantes.	transparence et traçabilité.
	Base d'identification et sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer.	Liens avec les parties prenantes de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu un reporting (oui, partiellement ou non) et où trouver les informations correspondantes).	mode déclaratif à destination des parties prenantes.	transparence et traçabilité.
	Démarche de ce dialogue, et notamment fréquence par type et par groupe de parties prenantes.	Liens avec les parties prenantes de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu un reporting (oui, partiellement ou non) et où trouver les informations correspondantes).	mode déclaratif à destination des parties prenantes.	transparence et traçabilité.
	Le DG relève directement du conseil d'administration et il n'en est pas le président.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser la cote appropriée. Entièrement d'accord : 5, D'accord : 4, Sans opinion : 3, Pas d'accord : 2, Pas du tout d'accord : 1, Ne sais pas : 0.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.

	Le DG rend des comptes au conseil d'administration et ne relève que de lui.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser la cote appropriée. Entièrement d'accord : 5, D'accord : 4, Sans opinion : 3, Pas d'accord : 2, Pas du tout d'accord : 1, Ne sais pas : 0.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Le processus et les procédures de gouvernance sont publiées et accessibles pour examen.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser la cote appropriée. Entièrement d'accord : 5, D'accord : 4, Sans opinion : 3, Pas d'accord : 2, Pas du tout d'accord : 1, Ne sais pas : 0.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Un programme de formation officiel est offert à tous les membres du conseil d'administration.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser la cote appropriée. Entièrement d'accord : 5, D'accord : 4, Sans opinion : 3, Pas d'accord : 2, Pas du tout d'accord : 1, Ne sais pas : 0.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Statuts.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser si l'information et disponible et accessible.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Fonctionnement des organes de direction et de contrôle.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser si l'information et disponible et accessible.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Collecte de ressources financières.		Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser si l'information et disponible et accessible.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Allocation des ressources financières.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser si l'information et disponible et accessible.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Ressources humaines.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser si l'information et disponible et accessible.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Bénéficiaires.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser si l'information et disponible et accessible.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Transparence financière.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser si l'information et disponible et accessible.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Transparence environnementale.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser si l'information et disponible et accessible.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	La transparence de la structure de propriété.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Quantitatif. Notation de la Corporate Governance Score (CGS) prend une valeur de 1 à 10. Le score le plus faible est 1 et le plus élevé 10.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes externes.	analyse de la performance.
	La qualité et le contenu de l'information (financière, environnementale et sociale) publique divulguée.	liens avec les parties prenantes de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Quantitatif. Notation de la Corporate Governance Score (CGS) prend une valeur de 1 à 10. Le score le plus faible est 1 et le plus élevé 10.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes externes.	analyse de la performance.
	La structure du conseil d'administration et sa composition.	fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Quantitatif. Notation de la Corporate Governance Score (CGS) prend une valeur de 1 à 10. Le score le plus faible est 1 et le plus élevé 10.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes externes.	analyse de la performance.
	Impacts, dans les médias, de l'organisme public.	fonctionnement, missions et liens avec les parties prenantes de l'organisme public.	Indicateur d'impact. Qualitatif (description) ou quantitatif (ex. nombre de situations).	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes internes et externes de l'organisme public.	baromètre de confiance.
Comportement éthique	Affiliation à des associations (associations professionnelles) ou adhésion à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts dans lesquelles l'organisation : • détient des postes au sein des organes de gouvernance ; • participe à des projets ou à des comités ; • apporte des financements dépassant la simple cotisation ; • ou considère sa participation comme stratégique.	Missions de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu un reporting (oui, partiellement ou non) et où trouver les informations correspondantes).	mode déclaratif à destination des parties prenantes.	transparence et traçabilité.
	Les membres du conseil d'administration ont adhéré à la mission et aux valeurs de l'organisation.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser la cote appropriée. Entièrement d'accord : 5, D'accord : 4, Sans opinion : 3, Pas d'accord : 2, Pas du tout d'accord : 1, Ne sais pas : 0.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
Reconnaissance des intérêts des parties prenantes	Explications sur la position de l'organisation quant à la démarche ou au principe de précaution et sur ses actions en la matière.	Missions de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu un reporting (oui, partiellement ou non) et où trouver les informations correspondantes).	mode déclaratif à destination des parties prenantes.	transparence et traçabilité.
	Chartes, principes et autres initiatives, d'origine extérieure en matière économique, environnementale et sociale, auxquelles l'organisation a souscrit ou donné son aval.	Missions de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu un reporting (oui, partiellement ou non) et où trouver les informations correspondantes).	mode déclaratif à destination des parties prenantes.	transparence et traçabilité.
	Le conseil d'administration a beaucoup de crédibilité auprès des principaux intervenants du secteur, y compris des membres de l'organisation.	Missions de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser la cote appropriée. Entièrement d'accord : 5, D'accord : 4, Sans opinion : 3, Pas d'accord : 2, Pas du tout d'accord : 1, Ne sais pas : 0.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Transparence sociale.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser si l'information et disponible et accessible. Préciser s'il y a eu la mise en place d'une procédure et/ou d'un modèle de gestion adaptés problématiques identifiées.	mode "sollicité" à destination de l'organisme public.	transparence et traçabilité.
	Les procédures de vote en assemblée générale.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Quantitatif. Notation de la Corporate Governance Score (CGS) prend une valeur de 1 à 10. Le score le plus faible est 1 et le plus élevé 10.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes externes.	analyse de la performance.
	Les droits de propriété et financiers (les dividendes, la capacité d'exercice des droits, la cessibilité des actions).	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Quantitatif. Notation de la Corporate Governance Score (CGS) prend une valeur de 1 à 10. Le score le plus faible est 1 et le plus élevé 10.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes externes.	analyse de la performance.
	Promotion du changement indépendamment des changements imposés réglementairement	missions de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Description.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes externes ou de l'organisme public.	étude des risques et des opportunités.
	Partage des ressources.	fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Description.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes externes ou de l'organisme public.	étude des risques et des opportunités.
	Implication d'ONG ou d'associations spécialisées dans le monitoring et le choix de l'orientation des missions de service public.	missions, fonctionnement et liens avec les parties prenantes de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif (oui, non et comment) ou quantitatif (nombres de dossiers, nombre d'ONG ou association).	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes internes de l'organisme public.	ouverture aux parties prenantes.
	Efficacité de la politique d'exercice des missions de service public.	fonctionnement, missions et liens avec les parties prenantes de l'organisme public.	Indicateur de mise en place et de perception. Qualitatif ou quantitatif.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes externes de l'organisme public.	mesure de l'efficacité et de la performance de l'organisme.
	Existence d'une consultation du personnel sur l'efficacité du mode de gestion de l'organisme public.	fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en place. Qualitatif (ex. oui, non et comment).	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes internes de l'organisme public.	mesure de l'efficacité et de la performance de l'organisme.
Respect du principe de légalité	Processus mis en place par le conseil d'administration (ou assimilé) pour éviter les conflits d'intérêt.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Préciser s'il y a eu un reporting (oui, partiellement ou non) et où trouver les informations correspondantes).	mode déclaratif à destination des parties prenantes.	transparence et traçabilité.
	La concentration et l'influence de la structure de propriété.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Quantitatif. Notation de la Corporate Governance Score (CGS) prend une valeur de 1 à 10. Le score le plus faible est 1 et le plus élevé 10.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes externes.	analyse de la performance.
	L'indépendance et l'intégrité du processus d'audit (informations financière, environnementale et sociale).	fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Quantitatif. Notation de la Corporate Governance Score (CGS) prend une valeur de 1 à 10. Le score le plus faible est 1 et le plus élevé 10.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes externes.	analyse de la performance.
	Le rôle et l'indépendance des administrateurs.	fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Quantitatif. Notation de la Corporate Governance Score (CGS) prend une valeur de 1 à 10. Le score le plus faible est 1 et le plus élevé 10.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes externes.	analyse de la performance.
	Niveau de confiance déclaré du personnel en l'équité de traitement.	fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de perception. Qualitatif ou quantitatif. Nombre ou qualificatif (ex. fort, moyen, bas, pas d'avis).	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes internes de l'organisme public.	baromètre de confiance.
Prise en compte des normes internationales de comportement	La défense anti-OPA.	Fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Quantitatif. Notation de la Corporate Governance Score (CGS) prend une valeur de 1 à 10. Le score le plus faible est 1 et le plus élevé 10.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes externes.	analyse de la performance.
	Meilleures pratiques dans le cadre de la vérification indépendante.	missions de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Description.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes externes de l'organisme public.	étude des risques et des opportunités.
Respect des droits de l'homme	Développement et coopération via des pratiques de commerce équitable.	missions de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Description.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes externes de l'organisme public.	étude des risques et des opportunités.
	Amélioration des conditions de travail via le suivi des normes SA8000 (standard of social accountability).	fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif. Description.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes externes de l'organisme public.	étude des risques et des opportunités.
	Perception du personnel de l'application du principe de non discrimination (ethique, physique, religieux, sexuel, politique, …).	fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif ou quantitatif. Description.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes internes de l'organisme public.	baromètre de confiance.
	Perception du personnel de l'application de prévention des risques (santé, sécurité, risques psycho-sociaux, …).	fonctionnement de l'organisme public.	Indicateur de mise en œuvre. Qualitatif ou quantitatif. Description.	mode "déclaratif" à destination des parties prenantes internes de l'organisme public.	baromètre de confiance.