

Les Agenda 21, ou de la complexité de mettre en œuvre des politiques publiques transversales et multi-échelles

Jean-claude COHEN

Professeur Associé

Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale

Université Paul Cézanne, Aix-en-Provence (France)

jean-claude.cohen@univ-cezanne.fr

tél. : (33) 4 91 46 15 91

fax : (33) 4 91 46 16 58

Summary

Since the Rio Conference of 1992, which proposed an Agenda 21, namely an action plan for the twenty-first century, integrating the concerns and principles of sustainable development, more than 500 local governments have engaged in local Agenda 21 processes in France.

There were, one year ago, over 372 local communities of all regions and all sizes, hundreds of intercommunities Agenda 21, about forty county Agenda 21, and finally a score of 21 regional agenda.

As shown, these process are launched at different territorial levels, and it is not uncommon to see , on the same geographic area, a "stack" of two, three or even four Agenda 21: a local community one, that of the intercommunality to which it is attached, the county, and finally that of the Region.

Under these conditions, how to organize this "coexistence" between public policies at various levels locally?

Can one imagine a "principle of subsidiarity" which positions at the "appropriate territorial level" each sustainable development issue?

How to deal with the requirement of encouraging citizen participation, without taking the risk of multiple surveys and public meetings?

Moreover, even within the community that leads its Agenda 21, the sustainable development issues is "crossing" other policies, functional or operational, and it is acknowledged that transversality and decompartmentalization is one of basic sustainable development principles.

But in practice, this transversality is difficult to live.

Thus, the operational implementation of such policy raises issues at each stage of public policies lifecycle:

- How to define and design transverse policy (sustainable development) objectives and priorities, while remaining consistent with the sectoral policies?
- How to define the programs, projects and actions that will extend these objectives
- How to conduct these activities, projects and programs
- How to evaluate the policies, programs, projects, these actions

knowing that some of them may be the crossroads of political "sector" and the policy of sustainable development.

The communication draws on "field" experiences of Agenda 21 in counties. It aims to identify the difficulties and risks of inconsistency and proposes possible solutions to improve the overall public policies system within the community's part, but also in its relations with local authorities operating on the same territory.

Keywords: Public policies evaluation; sustainable development; agenda 21; complex systems

Résumé

Depuis la Conférence de Rio de 1992, qui a proposé un Agenda 21, à savoir un plan d'action pour le XXI^e siècle, intégrant les préoccupations et principes du développement durable, plus de 500 collectivités territoriales se sont lancées dans des démarches de type Agenda 21, en France.

On comptait, au 30 avril 2009, plus de 372 villes et communes françaises de toutes régions et de toutes tailles, une centaine d'Agenda 21 intercommunaux, une quarantaine d'Agenda 21 départementaux, enfin une vingtaine d'agenda 21 régionaux.

Comme on le voit, on trouve des Agenda 21 à différentes échelles territoriales, et il n'est pas rare de voir, sur un même territoire, « s'empiler » deux, trois voire quatre Agenda 21 : celui d'une commune, celui de l'intercommunalité à laquelle elle est rattachée, celle du département, enfin celle de la Région.

Dans ces conditions, comment organiser cette « coexistence » entre politiques publiques à différents niveaux d'échelle territoriale ? Peut-on imaginer un « principe de subsidiarité » qui positionne au « bon niveau territorial » telle ou telle problématique de développement durable ? Comment traiter l'exigence d'une consultation de la population concernée, sans prendre le risque de multiplier les enquêtes et réunions publiques ?

Par ailleurs, au sein même de la collectivité qui conduit son Agenda 21, la problématique du développement durable est « transversale » aux autres politiques, fonctionnelles ou opérationnelles, et elle se revendique comme telle : la transversalité, le décloisonnement, font partie des « principes » du développement durable. Mais pratiquement, cette transversalité est difficile à faire vivre.

Ainsi, la mise en œuvre opérationnelle de ce type de politique pose des questions, à chacune des phases du cycle de vie des politiques publiques, depuis leur conception jusqu'à leur évaluation :

- Comment définir et concevoir les objectifs de la politique transverse (développement durable) et les priorités, en restant cohérents avec les politiques sectorielles ?
 - Comment définir les programmes, projets et actions qui déclineront ces objectifs
 - Comment conduire ces actions, projets et programmes
 - Comment évaluer cette politiques, ces programmes, ces projets, ces actions, lorsqu'elles s'empilent à plusieurs étages du « millefeuille » institutionnel ?
- sachant que certains d'entre eux peuvent être au croisement des politiques « sectorielles » et de la politique de développement durable.

Notre communication s'appuie sur des expériences « terrain » d'Agenda 21 dans des Conseils Généraux. Elle vise à identifier les difficultés et risques d'incohérence, et propose des pistes de solutions pour améliorer l'économie d'ensemble du système de politiques publiques au sein de la collectivité d'une part, mais également dans ses relations avec les collectivités territoriales intervenant sur le même territoire.

Mots-clé : Evaluation de politiques publiques ; développement durable ; agenda 21 ; systèmes de politiques publiques complexes

I. Sommaire

I. SOMMAIRE	4
II. INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE.....	5
III. ESSAI DE FORMALISATION DU POSITIONNEMENT DES POLITIQUES PUBLIQUES DE DEVELOPPEMENT DURABLE.....	7
A. UN MODELE SIMPLIFIE DES POLITIQUES PUBLIQUES	7
1. <i>L'institution porteuse (s) de la politique.....</i>	7
2. <i>Les finalités de la politique.....</i>	8
3. <i>Les objectifs opérationnels.....</i>	8
4. <i>Le champ thématique</i>	9
5. <i>Le champ territorial</i>	10
6. <i>Les processus mis en œuvre et les ressources et moyens mobilisés.....</i>	10
B. LA NOTION DE « SYSTEME COMPLEXE DE POLITIQUES PUBLIQUES »	10
IV. LES CONSEQUENCES PRATIQUES DES POSITIONNEMENTS RELATIFS DES POLITIQUES PUBLIQUES.....	12
A. LES CONSEQUENCES SUR LA CONDUITE OPERATIONNELLE DES POLITIQUES PUBLIQUES	12
1. <i>Configurations sécantes : l'incompatibilité entre organisations hiérarchique et logique matricielle</i>	12
2. <i>Configurations multiscalaires : la coordination et les interfaces entre les échelles de territoires</i>	14
B. LES CONSEQUENCES SUR LEUR DEFINITION ET LEURS MODALITES D'EVALUATION	14
1. <i>La définition et l'évaluation des politiques multiscalaires.....</i>	14
2. <i>L'incompatibilité des objectifs des politiques sécantes</i>	15
V. DES PISTES DE REPONSES POSSIBLES.....	16
A. LES REPONSES AUX PROBLEMES DE MISE EN ŒUVRE	16
1. <i>La problématique de la gouvernance des organisations matricielles</i>	16
2. <i>Les réponses opérationnelles : deux cas d'institutions départementales.....</i>	17
B. LES PISTES DE REPOSE AUX PROBLEMES DE DEFINITION ET D'EVALUATION	18
1. <i>Les approches de l'évaluation des Agenda 21 locaux et leurs évolution: les exemples européens....</i>	18
2. <i>Les pistes opérationnelles</i>	24
VI. CONCLUSION.....	25
VII. ANNEXE : OEDIPP	26
VIII. BIBLIOGRAPHIE	29

II. Introduction et problématique

L'évaluation des politiques publiques constitue un révélateur de la qualité de l'action publique. Non pas uniquement par les appréciations qu'elle porte sur leur efficacité, leur efficience, leur pertinence leur cohérence ou leur durabilité, mais parce le processus d'évaluation, depuis la phase de conception de l'évaluation, jusqu'à ses conclusions, conduit, inexorablement, impitoyablement, à mettre à nu le mécanisme de l'action publique, ses objectifs, les résultats attendus, les moyens engagés et les modes d'action mis en œuvre.

Il aura fallu plusieurs décennies, notamment sous l'aiguillon de l'Union Européenne –et de ses fonds structurels- pour que l'on considère comme normal de concevoir une politique publique en vue de son évaluation, par exemple en définissant dès la conception les résultats attendus et les indicateurs pour les mesurer.

L'action publique en faveur du développement durable ne déroge pas à la règle : engagées, pour l'essentiel, à partir de la Conférence de Rio (Nations Unies [1992]), avec notamment la mise en place des Agenda 21, ces politiques font aujourd'hui l'objet d'évaluations. Et ces processus d'évaluation rencontrent des difficultés d'ordre méthodologique qui ne sont en réalité que la traduction de facteurs de complexité consubstantiels à ces politiques, et singulièrement

- leur positionnement transversal aux autres politiques publiques, d'une part, qui pose des problèmes de cohérence entre les objectifs de ces dernières avec les objectifs de développement durable
- leur lien avec le territoire, qui conduit à une coexistence de politiques de développement durables conduites, à plusieurs échelles territoriales, par les collectivités publiques compétentes à chacun des niveaux. Ici se pose encore le problème de cohérence, entre les échelles territoriales.

Le caractère transversal et « multiscalair » n'est pas propre au développement durable : on trouve d'autres politiques présentant l'un ou l'autre caractère (par exemple : politique en faveur de la parité, etc...). L'intérêt des politiques de développement durable est tout d'abord que le concept lui-même de développement durable inclut la volonté d'évaluer, et que de nombreuses réflexions ont été conduites sur les modalités d'évaluation dans ce domaine...

Nous nous efforcerons, dans les pages qui suivent, de poser concrètement le problème de l'évaluation de politiques, comme le Développement Durable, qui sont transverses à d'autres politiques publiques, et qui s'organisent, en parallèle, à différentes échelles du territoire.

Nous proposerons des pistes de réponse concrètes et opératoires pour conduire ces évaluations, et, on l'a compris, pour améliorer la définition de ces politiques.

La présente communication s'appuie sur plusieurs expériences de terrain de conduite et d'évaluation de politiques de développement durable, qui ont débouché sur la mise au point d'un outil méthodologique d'évaluation de ces politiques, dénommé OEDIPP : Outil d'Evaluation de la Durabilité Intrinsèque des Politiques Publiques, dont nous présenterons la logique générale et le mode de fonctionnement.

III. Essai de formalisation du positionnement des politiques publiques de développement durable

A. Un modèle simplifié des politiques publiques

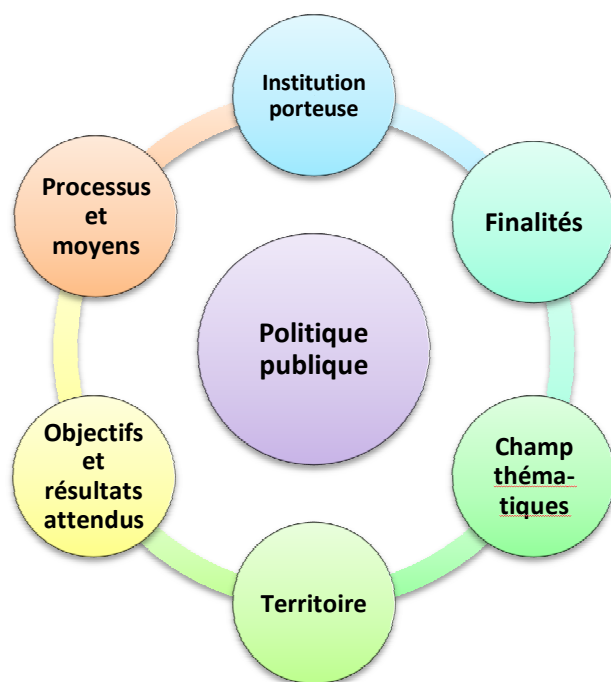


Figure 1:Modèle simplifié d'une politique publique

Dans ce qui suit, nous proposons de nous appuyer sur un modèle simplifié de caractérisation d'une politique publique.

Nous proposons d'admettre, plus particulièrement, qu'une politique publique est formellement définie par l'ensemble des éléments suivants (cf figure 1 ci-contre), que nous considérons comme nécessaires et suffisants pour la caractériser précisément¹.

- La nature (et l'identité) de l'institution – ou des institutions – porteuse (s)
- Ses finalités (stratégiques, idéologiques)
- Les objectifs qui lui ont été fixés, en termes de résultats à atteindre et d'indicateurs pour les mesurer
- Son champ thématique
- Son champ territorial
- Les processus qu'elle met en mouvement et les moyens qu'elle mobilise

1. *L'institution porteuse (s) de la politique*

Il s'agit ici de l'institution, ou du groupe d'institutions, qui « portent », c'est-à-dire qui décident, mettent en œuvre, financent, la politique, et déclenchent son évaluation. Il s'agit le plus souvent de l'Etat ou de l'une de ses composantes, nationale (Ministère, Direction centrale) ou déconcentrée (Service déconcentré de l'Etat), de Collectivités Territoriales ou de

¹ et en particulier pour en construire, on le verra, une évaluation non ambiguë

regroupement de collectivités (intercommunalités, par exemple). Il peut s'agir également d'agences ou d'organismes chargés d'une politique ou d'un service public.

Les collectivités territoriales ont depuis longtemps compris l'intérêt de créer des groupements (ou syndicats) pour mutualiser des infrastructures de services, par exemple pour les transports en commun, l'approvisionnement en eau, ou le traitement des déchets. Plus récemment, la législation² a incité les collectivités territoriales à se regrouper pour définir en commun des politiques ou des stratégies territoriales (par exemple pour conduire les Schémas de Cohérence Territoriales, ou SCOT).

2. Les finalités de la politique

Il s'agit ici des finalités à long terme de la politique. Par exemple, les finalités de la politique française de développement durable (Stratégie Nationale de Développement Durable 2010-2013) incluent notamment :

- *Lutter contre le changement climatique, (limiter le réchauffement à 2°C d'ici 2050)*
- *Adapter les activités et les territoires au changement climatique.*
- *Promouvoir des pratiques de mobilité plus durable pour les personnes et les biens en favorisant la proximité*
- *Réduire les pressions sur les écosystèmes et les ressources naturelles.*

3. Les objectifs opérationnels

Il s'agit des objectifs opérationnels, mesurables, observables, qui contribuent à atteindre les finalités évoquées plus haut. Ainsi, l'objectif opérationnel

« réduire les émissions de monoxyde de carbone d'un facteur 4 d'ici 2050 » contribue à la lutte contre le changement climatique. Parallèlement, la réalisation de l'objectif « facteur 4 » se décompose en objectifs opérationnels à moyen terme tels que le développement de transports en commun, ou la réduction corrélative des déplacements individuels.

Les finalités, et les objectifs opérationnels à long et moyen terme qui y contribuent peuvent être représentés par le « cadre logique » (ou « logical framework ») suivant :

² En France, Loi sur l'Eau, Loi Solidarité et Renouvellement Urbain, etc...

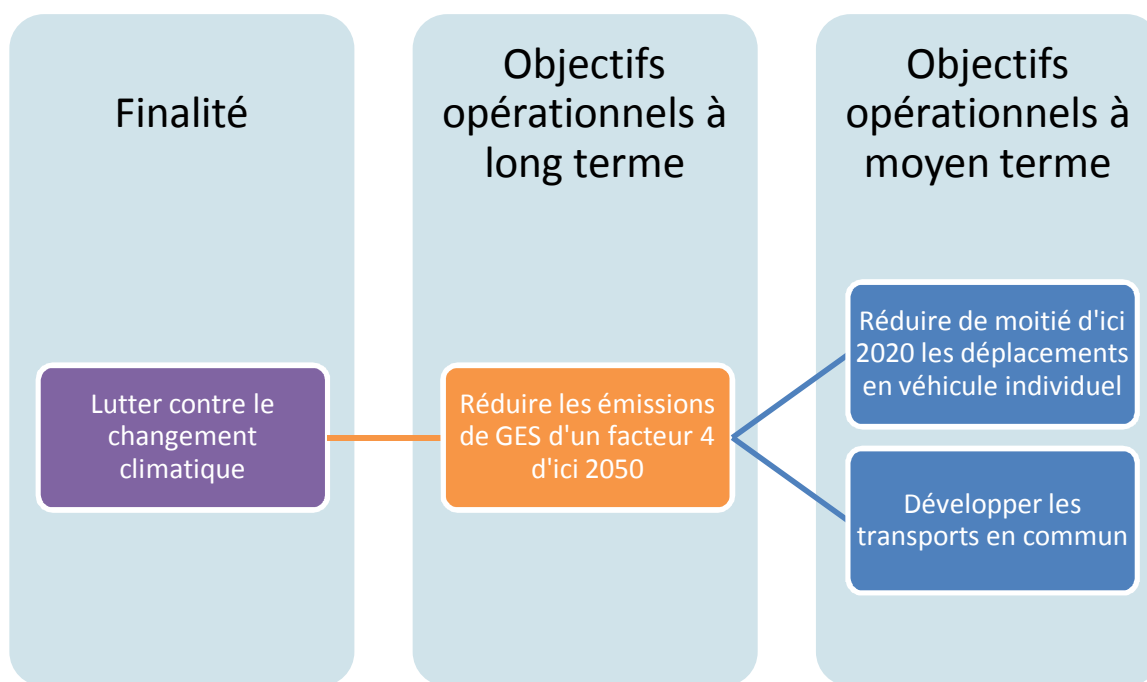


Figure 2: Exemple simplifié de cadre logique

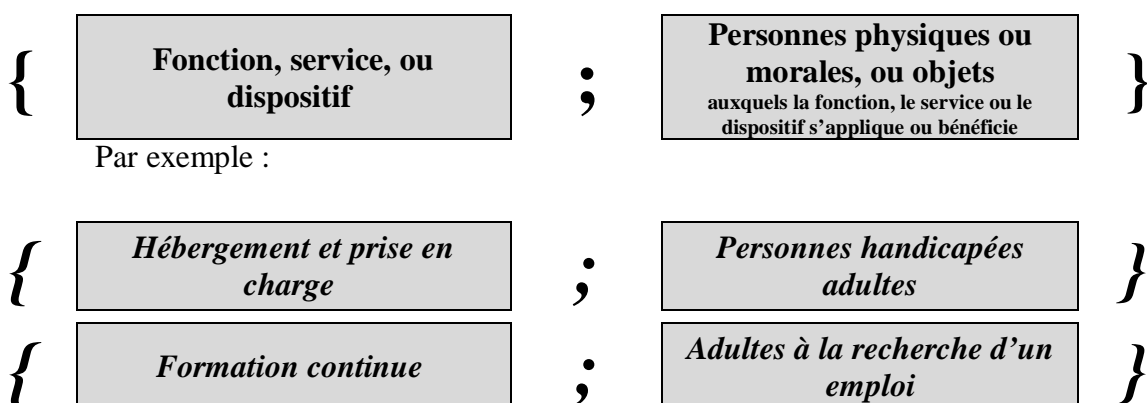
Enfin certains objectifs opérationnels peuvent contribuer à plusieurs finalités. Ainsi, l'objectif opérationnel

« Développer les transports en commun »

contribue tout à la fois à la réduction des Gaz à effet de Serre, et à la prévention de l'exclusion.

4. Le champ thématique

On peut définir, de façon pragmatique, le champ thématique d'une politique publique par un ensemble de « couples »



5. *Le champ territorial*

Il s'agit du territoire géographique auquel s'applique la politique. Le plus souvent, ce champ territorial coïncidera avec le territoire de compétence de l'institution porteuse, - Territoire National, Région, Département, Commune, etc. - .

Mais on trouve également des politiques dont les champs territoriaux sont plus complexes. Ainsi, des politiques de préservation du littoral concernent toutes les zones littorales ; les politiques relatives à la forêt s'appliqueront aux forêts publiques et/ou privées, etc.. Même chose pour des politiques urbaines, de montagne, etc.....

6. *Les processus mis en œuvre et les ressources et moyens mobilisés*

Les cinq premiers éléments de description d'une politique publique exposés ci-dessus décrivaient le « qui » et le « quoi » (ou le pourquoi) de la politique. Nous nous attachons ici à décrire le comment, à savoir :

- Les processus mis en œuvre dans la politique publique
- Les ressources et moyens mobilisés

La description des processus consiste à décrire l'ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie (norme ISO 9001:2000).

Les ressources et moyens mobilisés vise notamment à préciser si la politique publique dispose de ressources et de moyens en propre, ou s'il lui faut mobiliser les ressources (par exemple humaines ou budgétaires) d'autres politiques.

B. La notion de « système complexe de politiques publiques »

Nous nous intéressons ici à des configurations mettant en jeu :

- Soit des politiques publiques de champs identiques ou comportant un noyau commun portés par des institutions différentes et concernant des territoires imbriqués : nous les dénommerons « systèmes de politiques publiques multiscalaires »
- Soit plusieurs politiques publiques portées par la même institution, portant sur le même territoire, et dont les champs sont sécants (se recouvrent en tout ou partie) : nous les dénommerons « systèmes de politiques publiques sécants »
- Soit les deux à la fois

Ainsi, les politiques de transports publics conduites aux niveaux urbains, interurbains, régional ou national, respectivement par les agglomérations, les départements, les régions ou l'Etat, sont l'exemple type d'un système de politiques publiques multiscales. Au passage, on conçoit déjà ici que l'interface entre les différents systèmes de transports mis en place à chacun des niveaux conditionne l'efficacité globale du système de transport, du point de vue de l'utilisateur.

Ainsi, les politiques de réduction et de valorisation des déchets, qui font partie des politiques de développement durable, sont un exemple de politiques « sécantes » avec les autres politiques publiques d'une institution. Bien souvent, l'intersection des politiques se traduit par une incitation à prendre en compte les objectifs de la politique (ici de réduction et de valorisation des déchets), dans les objectifs et les modes d'action des autres politiques de l'institution.

Le cas des politiques de développement durable combine ces deux positionnements. Les politiques de développement durables sont tout à la fois :

- Multiscales : toutes les collectivités, quelle qu'en soit l'échelle territoriale, affichent des politiques de développement durable ; bien plus, la convention de Rio les y incitait avec les Agenda 21, qui peuvent se décliner au niveau territorial comme aux niveaux régionaux et nationaux. On verra plus loin que ces « déclinaisons » à plusieurs échelles ne facilitent pas l'évaluation, et par exemple, la mesure de la part d'impact sur l'environnement, pour une portion donnée du territoire, imputable aux politiques, projets et programmes de chacune des collectivités à chaque niveau.
- Sécantes, on pourrait même écrire « transversales », à la quasi-totalité des autres politiques de leurs institutions respectives. Ainsi, une politique de développement durable dans un Département sera « sécante » à la plupart des politiques du Conseil Général : politique des Transports, des infrastructures (routières), politiques des Collèges (par exemple avec la construction de collèges HQE ou Bâtiments Basse Consommation, le développement des achats publics durables au sein de l'Institution, etc.. On pourrait égrener toutes les politiques d'un Département, et identifier des domaines ou des dispositifs où il serait possible ou souhaitable de prendre en compte le développement durable.

IV. Les conséquences pratiques des positionnements relatifs des politiques publiques

A. Les conséquences sur la conduite opérationnelle des politiques publiques

1. Configurations sécantes : l'incompatibilité entre organisations hiérarchique et logique matricielle

Les organisations administratives, traditionnellement hiérarchiques, sont mal à l'aise pour gérer des logiques matricielles, ou plus simplement des logiques simultanément « horizontales » et « verticales ». Ceci se traduit par des dysfonctionnements dans la conduite des projets et des actions et dans le management des priorités et des ressources.

Ainsi, nous avons constaté que la mise en œuvre d'une politique transversale (ou sécante) comme le développement durable se traduisait, organiquement, par une « matricialisation » de l'organisation, à savoir qu'à l'organigramme traditionnel de l'institution, généralement hiérarchique, se superposait une organisation transverse chargée de mettre en œuvre la politique transversale, ici de développement durable (cf figures 3 et 4 ci-après).

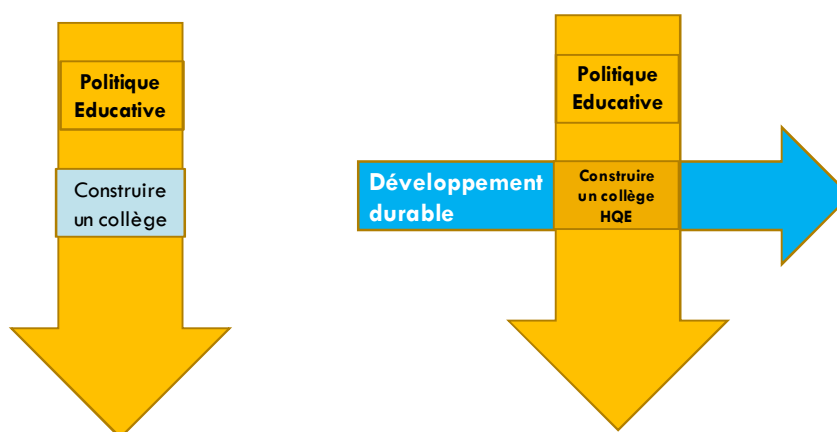


Figure 3: Matricialisation de l'organisation hiérarchique

En pratique, le responsable de l'action Construire un collège, qui rendait compte au seul responsable de la Politique Educative (cf figure 3 ci-dessus) doit désormais composer, non seulement avec sa hiérarchie traditionnelle, mais également avec une hiérarchie transversale, en charge de la mise en œuvre du développement durable. Il reste responsable de la construction d'un collège, mais ce collège devra être HQE, développement durable oblige. De hiérarchique, l'organisation est devenue matricielle. Ou plutôt elle aurait pu le devenir si l'institution prise en exemple ici était allée au bout de la logique, et alloué à la politique transversale des moyens et un pouvoir.

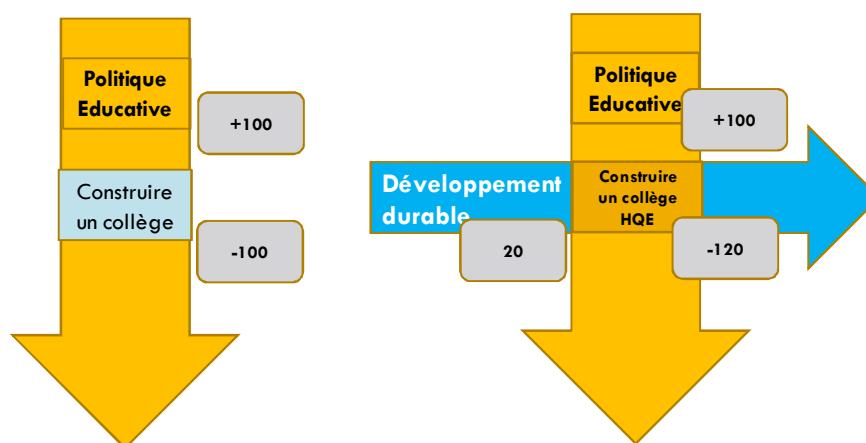


Figure 4 : Matricialisation et ressources

Ainsi, la figure 4 ci-dessus montre comment, au plan des moyens, l'introduction de la politique « sécante » de développement durable aurait normalement du traiter la question du « surcoût » de la construction du collège induit par l'exigence de respect de la Haute Qualité Environnementale : sur notre exemple, la politique de développement durable finance au responsable de l'action de construction les 20% de surcoût induits par l'exigence HQE.

La réalité, dans les cas observés, est autre : le plus souvent la politique de développement durable ne dispose pas de moyens propres, et doit convaincre les politiques « verticales » de prendre en compte –à moyens constants- ses exigences propres.

Bien plus, la politique de développement durable est incarnée par une mission, un projet transverse sans réel pouvoir sur les responsables d'action. De ce fait, ces derniers sont assez naturellement incités à privilégier leurs liaisons avec leurs hiérarchies traditionnelles respectives, celles qui allouent les moyens.

2. Configurations multiscalaires : la coordination et les interfaces entre les échelles de territoires

Dans le cas de configurations multiscalaires, deux types de difficultés apparaissent

- La première, imputable à la nature des découpages territoriaux, qui veut que chaque parcelle du territoire se trouve simultanément incluse dans les champs territoriaux des collectivités de niveau territorial supérieur. En clair, sur un département, se « collisionnent », avec plus ou moins de cohérence les politiques de transport respectives de l'Etat, de la Région, mais également les politiques de transport urbains des agglomérations du département. Se pose dès lors la question de la cohérence globale des politiques de transport entre les collectivités: de différents niveaux territoriaux : cohérence technologique, tarifaire, etc.... On est ici sur une cohérence « politique »
- La seconde est liée au fait que l'utilisateur utilise en définitive un service composite, de bout en bout, combinant des trajets sur les réseaux exploités par les différentes Autorités Organisatrices de Transport. Ici, c'est une cohérence plus opérationnelle que stratégique qui est attendue par l'utilisateur ; cohérence sur les arrêts, les horaires, les supports de paiement, etc.

On conçoit bien ici qu'un des facteurs clé de la qualité du service rendu au client est la capacité des différentes collectivités porteuses d'une partie des politiques de transport à coopérer

B. Les conséquences sur leur définition et leurs modalités d'évaluation

1. La définition et l'évaluation des politiques multiscalaires

Quelle que soit la configuration du système de politiques publiques considéré, -transversales comme multiscalaires- le problème de leur évaluation est de loin le plus complexe. En effet, si l'on peut apporter des réponses –organisationnelles ou managériales, négociées ou imposées- aux problèmes opérationnels de mise en œuvre, il est plus difficile de répondre aux questions évaluatives portant sur l'une des politiques du système, à l'une des échelles territoriales, indépendamment des autres politiques –sécantes ou aux autres échelles territoriales – alors même qu'elles sont très fortement liées entre elles.

Concrètement, comment apprécier les parts respectives, dans la réduction constatée des émissions de gaz à effet de serre sur un territoire, de collectivités de différentes échelles territoriales intervenant sur le même territoire?

De même, comment évaluer la politique de transports publics d'un des niveaux territoriaux, : s'il est possible de mesurer la qualité de service des usagers qui se déplacent sur un seul es réseaux de transports, il est plus difficile de mesurer la part de qualité du service rendu imputable à l'un des niveaux, perçue par l'usager qui combine plusieurs réseaux dans ses trajets quotidiens : celle-ci dépend tout autant de la qualité de la coopération entre les différentes collectivités intervenantes, que dans l'efficacité interne de leurs systèmes de transport.

2. L'incompatibilité des objectifs des politiques sécantes

Les objectifs des deux politiques peuvent être contradictoires, au moins en première analyse : ainsi, une politique de développement durable incitant à la construction de bâtiments de haute qualité environnementale se traduit par une hausse des coûts de la construction. Cet objectif de la politique de développement durable est dès lors contradictoire avec celui, par exemple, de la politique de logement social qui viserait à construire un nombre plus importants de logements sociaux.

Par ailleurs, dans certains départements, l'adjonction de clauses exigeant le respect de normes de « Haute Qualité Environnementale » pour les bâtiments n'a pas pour seul effet de renchérir le coût de la construction : il exclut des marchés de la collectivité nombre d'artisans et d'entreprises locales de construction, qui ne maîtrisent pas totalement ces normes et surtout les techniques associées. De ce fait, l'objectif de la politique de développement durable semble contrarier, au moins à court terme, un autre objectif, économique celui-là, visant à soutenir, via les marchés publics, certains secteurs de l'économie locale.

En pratique, ces contradictions sont dénouées par des arbitrages dont l'issue dépend le plus souvent du rapport de force entre les porteurs respectifs des deux orientations.,

V. Des pistes de réponses possibles

A. Les réponses aux problèmes de mise en œuvre

1. *La problématique de la gouvernance des organisations matricielles*

Si l'on dépasse les approches strictement économiques de la conception organisationnelle, où l'optimum organisationnel est lié au temps passé en interactions entre le « manager général » et les cadres intermédiaires, et au rapport entre leurs rémunérations (Harris et Raviv [2002]), on trouve de nombreux travaux de recherche sur les causes d'échec (ou les facteurs de succès) d'organisations matricielles, et sur leurs avantages/inconvénients par rapport aux organisations hiérarchiques classiques, et notamment sur les caractéristiques des projets susceptibles de « réussir » dans ce type d'organisation . (Ford et Randolph [1992]).

Les groupes industriels qui ont mis en place des organisations matricielles ont pris conscience des conflits (entre logiques verticales – produits,- et horizontales –fonctionnelles-) engendrés par ce type d'organisation, et de la nécessité d'un management capable de gérer rapidement les tensions et les conflits. Pour ce faire, le management dispose d'outils de gouvernance, à chacun des niveaux de contrôle de la mise en œuvre de la stratégie proposés par Simon (1995) (Kesler [2009]) :

- Croyances, principes et valeurs,
- Règles, limites et normes internes,
- Réseaux, équipes, structures internes, enfin
- Dispositifs de contrôle et de pilotage.

A ces outils de gouvernance, il convient d'ajouter un levier de management, qui est la motivation des managers de projet (horizontaux) et fonctionnels (verticaux) (Dunn [2001]).

D'une façon générale, les auteurs s'accordent sur le rôle du management –à tous les niveaux- pour assurer le succès des organisations matricielles. Bien plus, pour certains auteurs, (Atkinson [2003]) la mise en place d'une organisation matricielle est en soi un processus d'apprentissage organisationnel, et doit anticiper l'organisation future.

2. Les réponses opérationnelles : deux cas d'institutions départementales

Dans ces deux structures, qui sont de même niveau territorial (Conseils Généraux : Départements), l'Agenda 21 est mis en place sous la forme d'une structure projet transverse aux directions traditionnelles porteuses des politiques sectorielles des institutions. La politique de développement durable est portée, dans chaque cas, par un élu fortement impliqué. Dans les deux institutions, l'Agenda 21 se matérialise par un ensemble de projets et d'action relevant des politiques sectorielles (Transports, Education, Social, Sports, Infrastructures, etc.) dans lesquels il s'agit de prendre en compte les exigences et contraintes du développement durable. On est donc ici dans la double problématique

-d'objectifs contradictoires en première analyse entre les politiques sectorielles et la politique « transverse » de développement durable

-d'une organisation matricielle dans laquelle chaque responsable d'action ou de projet se trouve sous la double dépendance

- hiérarchique de son responsable sectoriel
- transversale du responsable de projet Agenda 21

En pratique, nous avons mis en œuvre plusieurs des outils de gouvernance prônés par Kesler (cf supra)

- au niveau du « networking », la mise en place de séminaires de travail transverse entre équipes sectorielles sur des problématiques communes de développement durable, ce qui a permis de donner de la consistance à ces problématiques transverses.
- au niveau des règles de fonctionnement, la mise en place de revues de projet régulières et rigoureuses, trimestrielles, qui ont permis, progressivement, de mettre en place les différents actions et projets de l'Agenda 21. A titre indicatif, cette mise en mouvement a pris plus d'un an
- au niveau du pilotage, mise en place d'un reporting sur l'avancement de l'agenda 21 auprès des élus et de l'Assemblée, qui a conduit à faire prendre conscience de la difficulté de faire fonctionner l'organisation matricielle

Dans le cas A, plus avancé, on constate en effet que l'avancement des projets de l'Agenda 21 est directement corrélé à l'engagement des managers sectoriels dans le projet. Cet engagement

se mesure objectivement à leur participation effective aux revues de projet de l'Agenda 21 que nous avons instituées. L'action de la Direction Générale pour motiver les managers sectoriels (cf Dunn supra) s'est limitée à quelques notes de services, ce qui s'est révélé insuffisant pour motiver ces managers.

Dans le cas B, la motivation des managers sectoriels a été « instituée » dès le lancement de l'Agenda 21, conjointement par la Direction Générale et les élus concernés. Les dispositifs de séminaires transverses, de revue de projet et de tableaux de bord de pilotage sont mis en place dès le début de l'Agenda 21.

B. Les pistes de réponse aux problèmes de définition et d'évaluation

1. Les approches de l'évaluation des Agenda 21 locaux et leurs évolution: les exemples européens

L'histoire de l'évaluation des politiques de développement durable, bien que naissante, reste à écrire : de toute évidence, la question est d'autant plus complexe que le concept de développement durable comprend l'exigence d'évaluation. Les politiques que ce concept sous-tend ne pouvaient faire l'impasse de leur évaluation. Pour autant, l'évaluation des politiques de développement durable ont connu

a) Evaluation de politique publique ou évaluation d'impact ?

On trouve une littérature abondante sur l'évaluation en matière de développement durable. Mais les articles publiés portent pour l'essentiel sur la problématique générale de la connaissance de l'état de l'environnement, ou de l'évaluation de l'impact sur l'environnement de telle ou telle politique, de tel ou tel projet, le plus souvent dénommé Environmental Impact Assessment (EIA) ou Strategic Environmental Assessment (SEA), dans son acception élargie.(Fischer [2002]) (Runhaar et Driessen [2007]). Il s'agit ici de mesurer l'impact environnemental –potentiel ou effectif- des programmes, des projets ou des politiques. Il s'agit donc d'une forme très réduite d'évaluation, centrée sur un champ prédéterminé de critères environnementaux, et plus particulièrement sur les impacts sur les écosystèmes (faune, flore, eau, air, biodiversité, etc..).

Ceci est assez compréhensible compte tenu de la difficulté,³ de constituer des bases de connaissance sur l'état d'un territoire, par exemple, dans sa dimension environnementale, et a fortiori, dans les trois dimensions du développement durable : économique, social, environnemental (pour ce que l'on appelle l'évaluation de durabilité, ou « Sustainability Assessment »).

b) La dualité évaluation quantitative vs évaluation qualitative

On retrouve cette dichotomie dans les évaluations d'Agenda 21. Une étude commanditée par la Commission Européenne, et portant sur 106 Agenda 21 locaux, (Martinuzzi [2004]), a mis en évidence deux approches de l'évaluation :

- Les évaluations fondées sur les résultats et les impacts, mesurées par des indicateurs généralement quantitatifs
- Des évaluations d'inspiration « sciences sociales », plus centrées sur l'analyse des processus sociaux, des jeux d'acteurs, de leurs stratégies, utilisant le plus souvent des indicateurs qualitatifs

Les deux approches reflètent les deux écoles qui coexistent au sein des spécialistes de l'évaluation : quantitative, d'une part, qualitative, d'autre part.

c) Des mesures de l'état de l'environnement à l'évaluation de la durabilité, en passant par l'évaluation de l'impact environnemental: l'élargissement systémique du champ de l'évaluation

Concurremment à la dualité évaluation qualitative / quantitative, on a assisté, depuis une dizaine d'années, à une évolution de l'évaluation environnementale, depuis les mesures de l'état de l'environnement, jusqu'à l'évaluation de la durabilité. Deakin et Curwell (Deakin et al. [2002]) ont dénombré plus de 60 méthodes d'évaluation pour le seul champ du développement urbain durable : des évaluations de « l'état de l'environnement », centré sur la mesure de l'intégrité des écosystèmes, à l'évaluation de la durabilité, qui intègre l'évaluation de l'équité, de la participation, de la pérennité des structures économiques, sociales et institutionnelles sous-tendant la ville de demain, son héritage culturelle et l'habitat.

³ en voie d'être surmontée, mais pas totalement, vu la complexité de la tâche,

Les méthodes d'évaluation de la durabilité incluent des dispositifs plus ou moins complexes, notamment quant à l'évaluation des impacts environnementaux, ce dernier niveau (EIA), le plus complexe, intégrant l'évaluation des stratégies, des projets, sous leurs dimensions économiques, sociales, et environnementales.

Ces extensions successives du champ de l'évaluation, par le jeu des interactions « systémiques », à des thématiques économiques, sociales, environnementales, beaucoup plus larges, rend plus complexe la mesure des indicateurs, mais également la mise en œuvre des politiques.

Les objets évalués ont suivi la même évolution :

- On évalue les programmes d'achat et de construction de programmes d'habitat durables
- On évalue les projets et programmes d'infrastructures (énergétiques, eau , transport, télécommunications, loisirs et tourisme), dotant le territoire d'une capacité à se développer durablement
- On évalue les politiques s'inscrivant dans l'engagement « post Brundtland » de l'UE et des pays membres en faveur du développement durable

Une telle évolution inquiétait les professionnels britanniques de la conception, de la réalisation et de la gestion des bâtiments, parties prenantes de la politique de promotion des constructions écologiques (Green Building Challenge UK), , dans les années 1998 – 1999, (Curwell et al. [1999]), et notamment l'émergence, avec les Agenda 21, de critères d'évaluation de la « durabilité » sur lesquels ils estimaient n'avoir aucune influence (santé, délinquance, emploi, indicateurs sociaux, etc..). Cette tendance ayant en outre comme conséquence de les contraindre à associer à leur démarche de « verdissement » de la construction de nombreux autres acteurs, ce qui rendrait, selon eux, le processus d'évaluation beaucoup plus complexe.

d) De l'évaluation du « Quoi » à l'évaluation du « Comment ».....

Plus récemment, on voit apparaître des publications qui proposent d'autres angles d'attaque pour l'évaluation des politiques de développement durable, et singulièrement

- une approche par les « principes »

- une approche par les mécanismes de coopération et la gouvernance.

De façon plus générale, on constate une évolution générale des méthodes d'évaluation, depuis la mesure du « quoi » (qui peut être reliée à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience) vers l'évaluation du « comment » (qui englobe pertinence, cohérence, durabilité, gouvernance).

Ainsi, l'évaluation de politique de cohésion de l'Union Européenne (Batterbury [2006]) est centrée sur l'évaluation des principes et objectifs suivants, que nous explicitons par la (ou les) question(s) évaluative(s) correspondante (s) :

- **Les résultats** : « *Les objectifs et résultats attendus de la politique ou du programme ont-ils été atteints ?* »
- **L'amélioration continue de la qualité et la performance** : « *La politique ou le programme ont-ils atteints leurs objectifs de performance ? Se traduisent-ils par une amélioration de qualité pour leurs participants ?* »
- **L'amélioration de la planification** : « *Quelle était la « logique » du programme ou de la politique ? La planification était elle réaliste ?* »
- **Le renforcement des capacités et des compétences** : « *Le programme ou la politique ont-ils induit des changements chez les acteurs concernés ? Leurs compréhensions des enjeux et leurs modes d'action ont-ils évolué ?* »
- **L'apprentissage** : « *Quels enseignements peut-on tirer de la politique ou du programme ? Sont-ils transférables à d'autres politiques ou programmes ?* »
- **L'appropriation des résultats** : « *Les acteurs concernés ont-ils pris conscience des changements à opérer dans leurs modes d'action ? Se sont-ils approprié la politique ou le programme et son pilotage?* »
- **La responsabilisation** : « *Les décideurs de la politique ou du programme ont-ils cherché à responsabiliser des groupes spécifiques de collaborateurs à la conduite ou à l'évaluation de la politique ou du programme ?* »

On voit par ailleurs émerger explicitement le critère de « coopération institutionnelle » (Lundin [2007]). Celui-ci est pertinent pour l'évaluation de politiques complexes, impliquant plusieurs partenaires, et qui sont plus performantes quand les partenaires coopèrent. A contrario, la coopération entre acteurs peut se révéler contreproductive dans le cas de politiques « simples ».

e) La responsabilité sociétale : l'ISO 26000

La norme ISO 26000 (ISO/TMB [2009]) définit la **responsabilité sociétale** comme :
« *Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui:*

- *contribue au développement durable y compris à la santé des personnes et au bien-être de la société*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes*
- *respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »*

L'ISO 26000 peut-être utilisé comme un référentiel d'évaluation structuré autour de sept principes

Les 7 principes de la responsabilité sociétale dans l'ISO 26000

Responsabilité de rendre compte: il convient qu'une organisation rende compte des impacts qu'elle exerce sur la société et l'environnement.

Transparence : il convient qu'une organisation assure la transparence des décisions qu'elle prend et des activités qu'elle mène lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement.

Comportement éthique: il convient qu'une organisation se comporte en permanence de manière éthique - éthique de l'honnêteté, de l'équité et de l'intégrité.

Respect des intérêts des parties prenantes: il convient qu'une organisation respecte et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde.

Respect du principe de légalité : il convient qu'une organisation accepte que le respect du principe de légalité soit obligatoire. Aucun individu ou organisation n'est au-dessus des lois, et d'autre part, que les pouvoirs publics y sont également soumis.

Respect des normes internationales de comportement: il convient qu'une organisation respecte les normes internationales de comportement tout en adhérant au principe de légalité.

Respect des droits de l'Homme : il convient qu'une organisation respecte les droits de l'Homme et reconnaisse à la fois leur importance et leur universalité

En pratique, ces principes peuvent être traduits en sept questions évaluatives centrales :

Champ	Questions évaluatives
La gouvernance de l'organisation	<i>« Les structures et les processus de prise de décision de l'organisation intègrent-ils, dans les processus de prise de décision et de mise en œuvre, des principes et pratiques retenus en matière de responsabilité de rendre compte, de transparence, de comportement éthique, de respect des intérêts des parties prenantes et du principe de légalité ? »</i>
Les Droits de l'Homme	<i>« Les institutions concernées vérifient-elles que l'organisation leurs règlements de sécurité respectent bien les droits de l'Homme et qu'ils sont en cohérence avec les normes et standards internationaux relatifs à l'application de la loi, que les personnels de sécurité (employés, personnel sous contrat ou sous-traitant) ont reçu une formation adéquate, également en accord avec les standards des droits de l'Homme, et que les plaintes concernant des procédures ou du personnel de sécurité sont traitées et examinées rapidement et, le cas échéant, de manière indépendante ? »</i>
Les relations et conditions de travail	<i>« Les institutions concernées respectent-elles les réglementations internationales en matière de droit du travail, de relations employeur – employé, de dialogue social, de conditions de travail et de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs, de formation professionnelle et de développement des compétences ? »</i>
L'environnement :	<i>« Les institutions respectent-elles et promeuvent-elles les principes de responsabilité environnementale –en assumant la responsabilité de l'impact de ses activités, produits et services sur l'environnement-, le principe de précaution –consistant à ne pas prétexter l'absence de certitude scientifique absolue pour remettre à plus tard l'adoption de mesures rentables visant à prévenir la dégradation de l'environnement ou les dommages pour la santé humaine- le principe de gestion du risque pour l'environnement – à travers l'évaluation et la réduction des risques et impacts pour l'environnement de ses activités, produits et services- . enfin le principe pollueur-payeur – en supportant le coût de la pollution occasionnée par ses activités, produits et services, en fonction soit de l'impact environnemental pour la société et de l'action corrective requise soit du niveau de pollution et en internalisant le coût de la pollution plutôt que le seul coût de la réduction de ses impacts »</i>
Les bonnes pratiques des affaires	<i>« Les institutions concernées respectent-elles et promeuvent-elles des normes de comportement éthique dans leurs affaires ? Luttent-elles pour empêcher la corruption, mettre en pratique une implication politique responsable, respecter le principe de légalité, adhérer aux normes d'éthique, accepter la responsabilité de rendre compte et de transparence ? S'assurent-elles que leur pratique des affaires avec leurs partenaires est honnête, équitable et intègre, et intègrent-elles les principes de la concurrence loyale et le respect des droits de propriété ? ».</i>
Les questions relatives aux consommateurs	<i>« L'institution s'attache-t-elle à respecter les droits des consommateurs ou usagers, notamment à travers de bonnes pratiques de marketing, la protection de la santé et de la sécurité du consommateur ou de l'utilisateur, la promotion d'une consommation durable, des dispositifs de résolution des conflits et les moyens de recours associés, la protection des données et de la vie privée du consommateur et de l'utilisateur, ainsi que l'accès aux produits et services essentiels et à l'éducation, notamment pour les consommateurs ou usagers les plus vulnérables ? ».</i>
L'engagement sociétal	<i>« L'institution se considère-t-elle comme faisant partie intégrante de la communauté et non comme distincte d'elle ? Reconnaît-elle et respecte-t-elle les caractéristiques et l'histoire de la communauté et les droits des membres de la communauté de prendre des décisions relatives à cette dernière ? Reconnaît-elle la valeur du travail en partenariat, en appuyant l'échange d'expérience, de ressources et d'efforts avec les autres membres de la communauté ? »</i>

2. Les pistes opérationnelles

Dans le cas B évoqué ci-dessus a été posée, dès le démarrage de l'Agenda 21, la question de l'évaluation de la politique de développement durable de l'institution. On est ici clairement dans une configuration, tout à la fois

- De politiques sécantes : la politique de développement durable est «transverse » à toutes les politiques de l'institution départementale
- De politiques multiscalaires : la politique de développement durable de l'institution départementale se superpose à celle de l'institution régionale, et à celles de plusieurs collectivités territoriales d'échelles territoriales plus petites : agglomérations, communautés de communes.

En conséquence, prenant acte du caractère « sécant » de la politique de Développement Durable par rapport aux autres politiques sectorielles, il a été résolu **d'évaluer le niveau de prise en compte, par ces dernières, des objectifs et des défis du développement durable.**

Par ailleurs, prenant acte du caractère multiscalaire ou partenarial de la plupart des politiques départementales, et donc de la difficulté d'imputer au département –plutôt qu'à un autre acteur - une part des évolutions constatées des indicateurs, **on a privilégié l'évaluation du « comment » par rapport au « quoi ».**

Pour ce faire, il a été fait choix d'évaluer les modalités de conception et de mise en œuvre des différentes politiques de l'institution, reposant sur **un référentiel intégrant les finalités du développement durable et les exigences de la norme ISO 26000 (Responsabilité Sociale des Entreprises), mais les adaptant au contexte de l'institution,** et s'appuyant sur un outil d'évaluation dénommé **OEDIPP (Outil d'Evaluation de la Durabilité Intrinsèque des Politiques Publiques)** décrit succinctement ci-après en annexe

L'enseignement essentiel est ici la nécessité d'une phase d'appropriation et d'adaptation du référentiel au contexte de la politique considérée et à celui des institutions porteuses.

VI. Conclusion

L'analyse de ces cas d'évaluations de politiques de développement durable a mis en évidence les impacts, tant au plan de la conduite et la mise en œuvre de ces politiques, qu'au plan de leur évaluation, du positionnement tout à la fois transversal et multiscalair ce ces politiques. Ces impacts nous semblent généralisables à tout type de systèmes de politiques publiques présentant le même type de configuration, et quelle que soit l'organisation administrative dominante.

En effet, il s'agit là d'effets quasiment mécaniques imputables à l'introduction d'une organisation implicitement matricielle dans le fonctionnement des institutions concernées, ou à l'effet de l'imbrication des compétences entre des institutions opérant à différentes échelles territoriales. On peut donc penser que les mêmes causes produiront les mêmes effets, quel que soit le pays, au Nord comme au Sud de la Méditerranée.

De même, les pistes de réponses proposées dans la présente communication incluent une phase d'adaptation au contexte.

Ainsi, les pistes proposées pour faciliter le fonctionnement de l'organisation matricielle, et donc faciliter la mise en œuvre des politiques transversales, sont essentiellement d'ordre organisationnel et managérial. Elles doivent donc être adaptées à la culture managériale de l'institution concernée, et aux pratiques existantes entre les différentes directions.

De même, le référentiel d'évaluation devra être adapté au contexte local. Si l'on retient le principe d'une évaluation privilégiant le « comment » par rapport au « quoi », on note que le référentiel retenu dans notre outil OEDIPP intègre tout à la fois certaines des questions évaluatives de l'ISO 26000 et les objectifs nationaux de développement durable de la Stratégie Nationale en vigueur en France. De la même façon, il conviendra d'adapter les exigences de l'ISO 26000 et les objectifs du développement durable au contexte de l'institution et du pays concerné, à condition d'en respecter l'esprit et les principes de responsabilité sociétale. Ceci garantira une meilleure appropriation de l'évaluation par les parties prenantes.

VII. Annexe : OEDIPP

OEDIPP (Outil d'Evaluation de la Durabilité Intrinsèque des Politiques Publiques) est un outil d'évaluation de la prise en compte du Développement Durable dans les politiques publiques. Dans le cas d'un Conseil Général, les politiques publiques sont divisées en 7 thèmes ou familles de politiques publiques :

- Sports et Loisirs
- Action Sociale et Santé
- Culture et Patrimoine
- Education
- Infrastructures, transports et mobilité
- Environnement
- Développement économique et touristique

Pour chaque thème, OEDIPP propose

- une grille de questionnaire structurée en 6 chapitres, correspondant aux défis de la Stratégie Nationale de Développement Durable
 - Changement Climatique
 - Bio-diversité
 - Connaissance
 - Homme & Solidarité
 - RSE (chez les acteurs du territoire,)
 - Gouvernance et RSE du CG

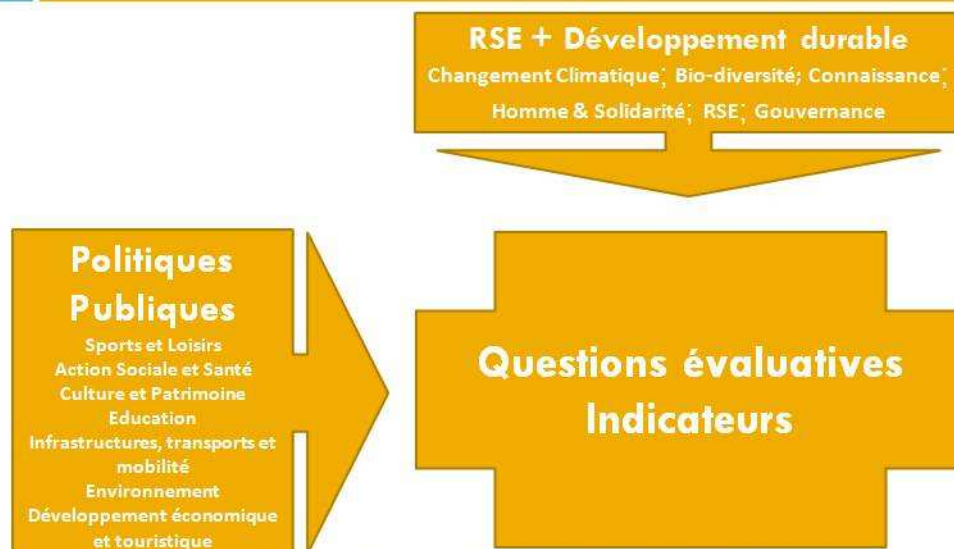
La grille permet une notation provisoire et une notation définitive selon une échelle d'implication à 5 niveaux

- 1) Méconnaissance, absence de prise en compte du sujet
 - 2) Prise de conscience effective, actions concrètes peu ou pas encore engagées
 - 3) Maîtrise partielle, quelques actions engagées mais des marges d'améliorations importantes
 - 4) Maîtrise satisfaisante et quelques pistes d'actions
 - 5) Excellente maîtrise, engagements importants, approche intégrée
- b) un diagnostic de synthèse pour le thème

OEDIPP propose enfin un diagnostic de synthèse pour l'ensemble des politiques

OEDIPP : Le référentiel

23



J-C Cohen - IMPGT - Colloque de Tunis - Octobre 2010

OEDIPP : le référentiel d'évaluation

24

Axe / Politique	Changeement Climatique	Bio-diversité	Connaissance	Homme & Solidarité	RSE	Gouvernance
Sports et Loisirs	F11	F23				
Action Sociale et Santé	F12					
Culture et Patrimoine	F13					
Education	F14					
Infrastructures, transports et mobilité						
Environnement						F65
Développement économique et touristique						

F23: Prise en compte de la gestion rationnelle des déchets
Existence d'initiatives liées à la gestion des déchets lors des manifestations sportives ou festives ?

F65: Exemplarité de la collectivité en matière d'Eco-responsabilité
Exemplarité de la collectivité en matière d'écoresponsabilité

J-C Cohen - IMPGT - Colloque de Tunis - Octobre 2010

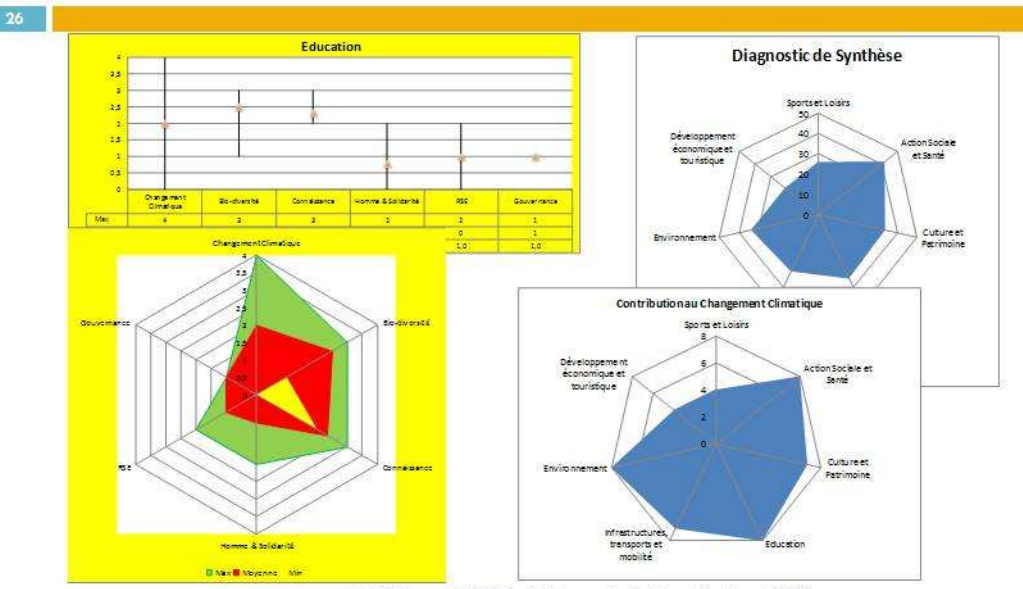
OEDIPP : l'outil de questionnement et de cotation

25

Politique publique	Question évaluative globale	Axe DD+RSE	Question évaluative	Indicateur	Echelle de cotation	Note finale
Politique publique	Question évaluative globale	Axe DD+RSE	Question évaluative	Indicateur	Echelle de cotation	Note finale
Finalité/ Intégration développement durable	Question évaluative globale	Axe DD+RSE	Question évaluative	Indicateur	Echelle de cotation	Note finale
F1	Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère (défi 4 et 5 de la SNDD)	Axe DD+RSE	Question évaluative	Indicateur	Echelle de cotation	Note finale
F12	Réduction de la consommation énergétique dans les programmes de construction, de rénovation et d'entretien des bâtiments	Axe DD+RSE	Question évaluative	Indicateur	Echelle de cotation	Note finale
F2	Préservation de la biodiversité protection des milieux et de ressources (défi 6 de la SNDD)	Axe DD+RSE	Question évaluative	Indicateur	Echelle de cotation	Note finale
F23	Gestion rationnelle des déchets	Axe DD+RSE	Question évaluative	Indicateur	Echelle de cotation	Note finale
F24	Protection des paysages et intégration des activités	Axe DD+RSE	Question évaluative	Indicateur	Echelle de cotation	Note finale

J-C Cohen - IMPGT - Colloque de Tunis - Octobre 2010

Evaluations par politique et par axe



J-C Cohen - IMPGT - Colloque de Tunis - Octobre 2010

VIII. Bibliographie

- 1- Atkinson (Philip) - [2003]. Managing Chaos in a Matrix World.. *Management Services*, 47, p. 8 - 11.
- 2- Batterbury (Sarah C.) - [2006]. Principles and purposes of European Union Cohesion policy evaluation.. *Regional Studies*, 40, p. 179 - 188.
- 3- Bertrand (François) et Larrue (Corrine) - [2004]. Integration of the sustainable development evaluation process in regional planning : promises and problems in the case of France.. *Journal of Environmental Assessment Policy & Management*, 6, p. 443 - 463.
- 4- Cackowski (David) - [2000]. Object Analysis in Organizational Design: A Solution for Matrix Organizations.. *Project Management Journal*, 31, p. 44.
- 5- Curwell (S), Bordass (B) et Doggart (J) - [1999]. The Green Building Challenge in the UK (English). Communication au colloque *Building research and information*, , .
- 6- Deakin (Mark), Curwell (Steve) et Lombardi (Patrizia) - [2002]. Sustainable Urban Development: The Framework and Directory of Assessment Methods.. *Journal of Environmental Assessment Policy & Management*, 4, p. 171.
- 7- Dunn (Steven) - [2001]. Motivation by project and functional managers in matrix organizations. *Engineering Management Journal*, 13, p. 3.
- 8- Fischer (Thomas B.) - [2002]. Strategic Environmental Assessment Performance Criteria — The Same Requirements for Every Assessment?.. *Journal of Environmental Assessment Policy & Management*, 4, p. 83.
- 9- Ford (Robert) et Randolph (W.) - [1992]. Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management.. *Journal of Management*, 18, p. 267 - 294.
- 10- Harris (Milton) et Raviv (Artur) - [2002]. Organization Design.. *Management Science*, 48, p. 852 - 865.
- 11- Haynes (Philip) - [2008]. Complexity Theory and Evaluation in Public Management.. *Public Management Review*, 10, p. 401 - 419.
- 12- Hermans (Frans) et Knipperberg (Luuk) - [2006]. A principle-based approach for the evaluation of sustainable development. . *Journal of Environmental Assessment Policy & Management*, 8, p. 299 - 319.
- 13- ISO/TMB (GTRS). (2009). ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. In (ed.), , Vol. , pp. .
- 14- James (Thomas E.) et Jorgensen (Paul D.) - [2009]. Policy Knowledge, Policy Formulation, and Change: Revisiting a Foundational Question.. *Policy Studies Journal*, 37, p. 141 - 162.

- 15- Joanna (Ejdys) et Flejszman (Alina Matuszak) - [2010]. New management systems as an instrument of implementation of sustainable development concept at organizational level.. *Technological & Economic Development of Economy*, 16, p. 202 - 218.
- 16- Kesler (G) - [2009]. Design Your Governance Model to Make the Matrix Work.. *People & Strategy*, 32, p. 16 - 25.
- 17- Kruger (M) - [1997]. Benefiting from self-assessment in a matrix organization.. *Total Quality Management*, 8, p. 205 - 208.
- 18- Lundin (Martin) - [2007]. When Does Cooperation Improve Public Policy Implementation?.. *Policy Studies Journal*, 35, p. 629 - 652.
- 19- Martinuzzi (André) - [2004]. Sustainable development evaluations in Europe - Market analysis, meta evaluation and future challenges . *Journal of Environmental Assessment Policy & Management*, 6, p. 411 - 442.
- 20- Middle (Garry) et Middle (Isaac) - [2010]. The inefficiency of environmental impact assessment: reality or myth?.. *Impact Assessment & Project Appraisal*, 28, p. 159 - 168.
- 21- Morrison-Saunders, Angus Fischer, Thomas B - [2006]. What is wrong with EIA and SEA anyway? A Sceptic's perspective on sustainability assessment. . *Journal of Environmental Assessment Policy & Management*, 8, p. 19 - 39.
- 22- [99901] Action 21 - Rapport de la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement. . 1992.
- 23- North (MarieAnn) et Coors (Cheryl) - [2010]. Avoiding death by dotted line.. *hfm (Healthcare Financial Management)*, 64, p. 120 - 121.
- 24- OCDE - [2004]. *Développement durable dans les pays de l'OCDE. Mettre au point les politiques publiques*.. OCDE.
- 25- Pope (Jenny) et Grace (William) - [2006]. Sustainability assessment in context : issues of process, policy and governance. *Journal of Environmental Assessment Policy & Management*, 8, p. 373 - 398.
- 26- Robert (Markus) et Jonsson (R. Daniel) - [2006]. Assessment of transport policies toward future emission targets : a backcasting approach for Stockholm . *Journal of Environmental Assessment Policy & Management*, 8, p. 451 - 478.
- 27- Rothschild (Kurt W.) - [2009]. Neoliberalism, EU and the Evaluation of Policies.. *Review of Political Economy*, 21, p. 213 - 225.
- 28- Runhaar (Hens) et Driessen (Peter P. J.) - [2007]. What makes strategic environmental assessment successful environmental assessment? The role of context in the contribution of SEA to decision-making.. *Impact Assessment & Project Appraisal*, 25, p. 2 - 14.
- 29- Scott (Alister) - [1999]. Whose Futures? A Comparative Study of Local Agenda 21 in Mid Wales.. *Planning Practice & Research*, 14, p. 401 - 421.

- 30- Sheate (William R.) - [2002]. Conference Report: Workshop on "Linking Impact Assessment and Management Tools".. *Journal of Environmental Assessment Policy & Management*, 4, p. 465.
- 31- Sofroniciu (Oana Pusa) - [2005]. Impediments in implementing local Agenda 21 in Romania: a case study of Ramnicu Valcea strategy for sustainable development *Journal of Environmental Assessment Policy & Management*, 7, p. 149 - 163.
- 32- Strikwerda (J.), Stoelhorst (J. W.) - [2009]. The Emergence and Evolution of the Multidimensional Organization.. *California Management Review*, 51, p. 11 - 31.
- 33- Van Der Vorst (Rita), Grafé-Buckens (Anne) et Sheate (William R.) - [1999]. A Systemic Framework for Environmental Decision-Making.. *Journal of Environmental Assessment Policy & Management*, 1, p. 1.