

**LA GOUVERNANCE DANS L'ATTRACTIVITE DES TERRITOIRES
POUR UN DEVELOPPEMENT REGIONAL DURABLE :
CAS DES PLANS DE DEVELOPPEMENT DES COLLECTIVITES
TERRITORIALES AU MAROC**

Par

Mohamed ADRDOUR

**Professeur en Economie à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion,
Université Ibn Zohr – Agadir.**

Résumé :

Dans cet article, nous essaierons de montrer que quelque soit l'échelle territoriale concernée, l'attractivité nécessite une approche marketing transversale pour faire émerger un projet envisagé par une multitude de parties prenantes en présence. L'attitude de ces parties prenantes aux intérêts divergents parfois antinomiques alimente la réflexion sur le choix du mode de gouvernance approprié.

Summary:

In this contribution we will try to show that regardless the territorial scale concerned, attractiveness requires a transversal marketing approach in order to bring out a project envisioned by a multitude of stakeholders. The attitude of these stakeholders with diverging interests, sometimes contradictory, fuels the reflection on the appropriate mode of governance.

Mots clés : développement durable, attractivité, marketing territorial, gouvernance.

Keywords: sustainable development, attractiveness, territorial marketing, governance.

Dans la perspective du développement régional, les collectivités territoriales sont en proie à de nombreuses critiques telle qu'il n'est plus envisageable de se soustraire à une réflexion sur leur rôle dans la société et sur la finalité élargie de leur action. Le cadre réglementaire se durcit, la pression de la société civile et des réseaux sociaux est efficace dans l'ère du tout visible et de l'accès à l'information (Fahd R., 2013).

Face au retrait de l'Etat providence, les collectivités territoriales se sont vues investies de larges prérogatives pour assurer un développement par le bas qui prend en considération les attentes des citoyens à l'échelle locales. Très vite, ces collectivités ont investi les outils du new public management étant conscientes que le développement de leurs territoires nécessite avant tout de les rendre attractifs pour les investisseurs et les visiteurs.

Toutefois, les régions doivent simultanément répondre aux impératifs du changement climatique puisque toute activité économique et humaine qui résulterait d'une action d'attraction a nécessairement des impacts sur les principales ressources naturelles : l'eau, les sols, la biodiversité et les forêts.

Se pose donc la difficulté de concilier entre les deux objectifs apparemment antinomique. Le premier purement commercial et de compétitivité, le second est d'ordre sociétal. Cette difficulté s'explique par le fait que les actions mises en œuvre dans le cadre d'un objectif de développement durable impliquent tous les acteurs sociaux, économiques et politiques (Claval P, 2006).

C'est *in fine* un mode de gouvernance à inventer pour un développement régional qui tient compte des attentes des différentes parties prenantes. Cette forme de gouvernance devrait aboutir à un mode de prise de décisions qui recherchera à préserver les milieux et à y éviter les dérives face à la suprématie des forces économiques.

Au Maroc, le champ de l'action décentralisée a subi des mutations profondes à partir de la révision de la charte communale en 1976. Ces mutations dont le mot d'ordre fut le retrait progressif de l'intervention de l'Etat central et une liberté d'action des élus, se sont particulièrement accélérés après l'adoption d'une nouvelle constitution en 2011. Dans l'aboutissement de ce processus lent et graduel, le développement régional est passé d'un modèle d'origine extérieur (la politique nationale) à un modèle internalisé qui permet à la collectivité territoriale selon l'échelon considéré (région, province, commune) de prendre le contrôle régional avec un rôle moteur du tiers secteur.

Le cadre réglementaire matérialisé dans les lois organiques relatives aux collectivités territoriales et leurs décrets d'application de 2016 précise que l'offre de ces collectivités doit être développée dans le cadre d'une démarche de plan de développement qui intègre les intervenants et les communautés à la gouvernance des projets planifiés tout en veillant sur la protection des écosystèmes.

Pour traiter la problématique d'associer la gouvernance des territoires au développement durable nous estimons que la démarche de ces plans de développement est particulièrement intéressante à étudier pour tirer les leçons de ces premières années d'expérience. Mais auparavant un survol théorique autour des concepts de gouvernance et de l'attractivité durable des territoires s'avère nécessaire.

1/ GOUVERNANCE, ATTRACTIVITE ET DEVELOPPEMENT DURABLE DES TERRITOIRES

Soulevé dans la conférence de Stockholm en 1972, le concept de développement s'est élargi pour inclure des recherches innovatrices axées sur de nouveaux comportements de consommation et de nouvelles stratégies d'utilisation de l'espace. Et depuis, il semblerait que ce développement durable s'est enrichi beaucoup plus en conceptualisation et en solutions innovantes qu'en termes de résultats sur le terrain. Rien que sur la question du changement climatique, l'Observatoire Méditerranéen de l'Energie prévoit un doublement des émissions du CO₂ entre 1990 et 2025 avec une évolution différenciée : alors que les pays du Sud Est de la Méditerranée représentent aujourd'hui 1/3 de ces émissions, leur part pourrait atteindre 50% d'ici 2025 (Alaux C., Ged A., 2010).

1-1 : Développement durable : du global au local

Le développement durable renvoie à des référentiels, des « méta normes » (Offredi C., 2005), associés à une nouvelle forme régulatrice de la modernité (Rudlof F, 2006) et qui font l'objet d'un consensus (Dubois G, Céron J.P, 2006) qui facilitera son appropriation par les acteurs (Mathé S., Rey-Valette H., 2010). La problématique de développement durable est à la fois globale et locale. Ses principes doivent être contextualisés en fonction des échelles et des enjeux spécifiques suivant une approche qui dépasse les actions d'information et de sensibilisation pour asseoir des politiques de co-construction à partir des représentations et des pratiques existantes ainsi qu'aux valeurs auxquelles ces pratiques se réfèrent. Pour assurer la cohérence et la synergie, ces politiques de co-construction doivent s'insérer dans les stratégies régionales, nationales et internationales. A partir de ce constat, nous estimons que les collectivités territoriales est un échelons pertinent pour l'intégration socio spatiale du discours du développement durable aux logiques économiques des acteurs en présence.

Face aux résultats décevants des politiques régionales dites « exogènes » ou « de haut » dans la réduction des disparités régionales, la crise des années 1980 aidant, on a assisté à l'émergence de politiques régionale qui proposent de passer d'un modèle de diffusion d'un processus d'origine extérieure à un modèle internalisé de reconstitution d'un tissu économique régional dynamique et performant au moyen d'initiatives locales, soutenues par le dynamisme du milieu (Küng, A., 1993).

En somme, le développement endogène durable va permettre aux collectivités locales de prendre le contrôle régional des activités économiques, touristiques, sociales, environnementales ou autres, en choisissant elles mêmes leurs positionnements marketing. Les principales caractéristiques de ce modèle sont les suivantes (Friedman, 1972 ; Küng, 1993 ; Polèse, 1993 ; Vachon, 1993) 1 :

- Il revêt une forme spécifique adaptée à chaque territoire, selon les moyens et les facteurs d'attractivité
- Il s'appuie sur la participation et l'implication des acteurs régionaux
- Il est plus soucieux des particularités locales aux politiques régionales traditionnelles plus particulièrement sur l'aspect social et environnemental

¹ Cités par M. Lequin, 2004

- Il doit s'intégrer dans son environnement au prix de « négociation » avec l'Etat et d'autres institutions
- Il mise sur une orientation multisectorielle, en faisant appel à la concertation et à la mise en place de partenariats et de réseaux
- Il vise l'intégration des fonctions économiques régionales, de l'identité régionale et des structures de prise de décision

Ainsi, le développement durable semble bénéficier d'une place privilégiée dans cette approche qui soulève la problématique transposition des principes idéologiques de la durabilité à des territoires disparates. En effet, l'espace territorial retenu conditionne l'appréhension et l'évaluation des enjeux en matière de durabilité (Arnaud C., Marais M., 2010) puisque des contraintes qui peuvent avoir une dimension absolue à l'échelle planétaire prennent une valeur relative à des niveaux locaux ou régionaux et il n'ya donc pas lieu de vouloir imposer à ces espaces une façon universelle de définir les problèmes et d'envisager les solutions (Mancebo, F.2007) . Compte tenu des forces et des vulnérabilités locales, la contextualisation ou la prise en compte des contingences locales s'avère nécessaire pour apporter des solutions elles mêmes hétérogènes.

Cependant, cette approche à qui on reconnaît le mérite de fournir un cadre de réflexion originale en soulignant certains aspects sociaux, culturels et écologiques jusque là négligés par les politiques de développement par « le haut » (Lequin M.) se heurte à deux hypothèses : la première renvoie à la capacité des organisations régionales à s'organiser et à organiser leur modèle de développement ; et la deuxième l'assurance d'un haut taux de participation démocratique locale (Hebbert, 1982). En somme, le potentiel de développement durable local réside dans la capacité du système territorial à générer une dynamique collective mobilisatrice des forces internes et externes, afin d'exploiter les diverses ressources existantes de façon rationnelle et dans l'intérêt de la communauté (Küng A., 1993 ; Proulx M-U, 1989).

Pour générer cette dynamique collective, la nature des problèmes en jeu, les contextes institutionnels et la proximité des acteurs en présence (proximité en termes d'objectifs et de valeurs) dans l'appréhension de certains problèmes induiraient naturellement des modalités de coopération et de coordination. Des enjeux de gouvernance apparaissent alors prégnants.

Par ailleurs, la durabilité ne laisse pas entendre que la préservation des milieux et l'équité sociale mais aussi et avant tout réalisation de la croissance économique. La notion de l'attractivité d'un territoire est par conséquent centrale. Quand l'objectif poursuivi par les territoires d'accueil à différents échelles est d'attirer plus d'investisseurs et de personnes et se livrent pour cela à une concurrence acharnée entre eux, le problème relève du champs du marketing.

1-2 : Marketing et action publique

Des conflits opposent les moyens marketing qui viennent d'une culture d'entreprise du secteur marchand à ceux qui souhaitent atteindre des objectifs d'intérêt général. Le secteur public doit donc affronter de nombreuses résistances envers un concept synonyme pour plusieurs de surexploitation des ressources à des fins commerciales et responsable de l'émergence d'une société consumériste et hédoniste.

Toutefois la transposition du marketing au secteur public est une question d'adaptation de la culture marketing de l'organisation qui veut le mettre en place. La preuve en est que les résistances à l'adoption du marketing existent même dans des secteurs marchands où son utilisation semble appropriée (Chamard C., 2014). Il y a donc bel et bien de la place du marketing dans le secteur public et son émergence est inéluctable. Ce marketing devrait se caractériser par : une orientation client, la recherche marketing, la segmentation, l'étude de la concurrence et fera usage de tous les éléments du mix et pas seulement la communication (Kotler P. , Andreassen, 1991) .

Seulement, la transposition reste périlleuse et nécessite la prise en compte de certaines spécificités du secteur public. On propose trois conditions d'application :

- L'existence d'une relation d'échange
- L'existence d'un choix pour l'utilisateur du service
- Le transfert de valeurs mutuellement bénéfiques pour les parties en échange

Pasquier distingue quatre cas qui correspondent selon lui à quatre champs d'application spécifiques du marketing dans le secteur public (Pasquier M., 2006). Ces cas sont fonction du degré d'implication de la demande et la différenciation dans les prestations.

		Implication de la demande	
		Faible	Forte
Différenciation dans les prestations	Nulle ou faible	Situation 1	Situation 3
	Elevée	Situation 2	Situation 4

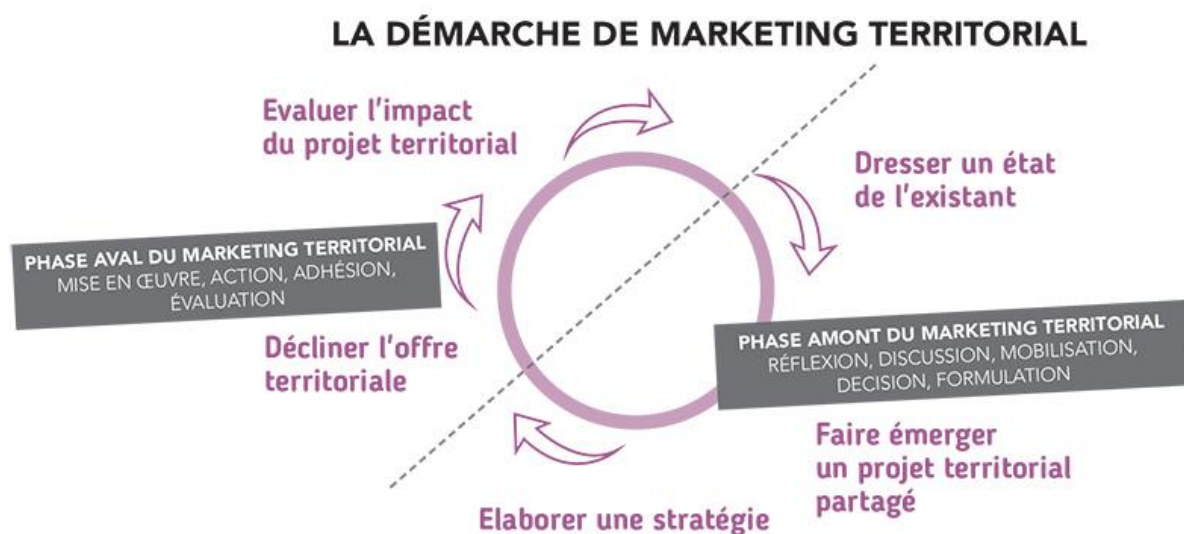
Source : Pasquier M., 2006.

Les trois premières situations correspondent à des domaines d'activité où le marketing ne s'appliquera pas en tant que démarche intégrale mais seuls certains de ses outils. La première situation nécessite des études marketing et se contentera de la simple délivrance d'une information claire et transparente et procéder des procédures simples pour des activités dédiées aux citoyens et pour lesquelles ils présentent un intérêt limité (passeports, carte d'identité, état civil..). Dans la deuxième situation la différenciation de l'offre est possible. Par exemple on peut proposer pour le ramassage des ordures un passage une fois par jour, sur appel téléphonique afin de proposer une prestation qui réponde le mieux aux attentes des usagers. Dans la troisième situation, les actions marketing peuvent servir à développer la réputation de l'organisme et la qualité de ses prestations « standards » (service des sapeurs pompiers par exemple).

Par contre, la quatrième situation correspond aux conditions auxquelles le marketing peut être appliqué avec tous ses outils dans le cadre d'une démarche intégrale. De ce fait, la

concurrence qui s'exerce entre les différentes collectivités territoriales pour l'attractivité constitue un champ intéressant pour la mise en œuvre d'une démarche marketing cohérente.

Gollain définit la démarche du marketing territorial comme étant un processus qui s'adresse à des clients internes ou externes au territoire et vise à mettre en place un certain nombre d'actions à court et moyen terme pour les convaincre de l'attractivité dudit territoire et les convaincre d'y investir ou réinvestir. C'est donc un approfondissement de la stratégie économique auprès de publics ciblés. C'est une démarche dont la logique est proche de celle adoptée dans le secteur marchand :



Source : Chamard C, 2014

Le marketing territorial a fait couler beaucoup d'encre depuis le début du XXI^{ème} siècle et a donné lieu à quelques ouvrages et pas mal d'articles scientifiques et de presse. Ces apports variés et complémentaires partagent un point commun : c'est que le marketing doit pouvoir être perçu comme complémentaire de l'idée de justice et de choix collectif exprimés à travers le processus politique (Butler P., Collins N., 1995). Cependant et vue sous l'angle d'autres valeurs de durabilité comme l'équité intergénérationnelle et la préservation des milieux, cette action peut désavantager certaines catégories de la population moins représentées et/ou n'exerçant pas de pouvoir dans le choix et la mise en œuvre de politique publique.

1-3 : La problématique de la gouvernance

Si on admet que le marketing a une place dans le développement des territoires du moins pour des soucis d'attractivité, une question mérite d'être posée : l'attractivité peut-elle être faite en conformité avec les principes de développement durable ? si oui, sous quelles conditions ?.

En fait, le problème réside dans la recherche d'un équilibre entre la conservation de la ressource, les besoins du milieu et le développement économique. Cet équilibre est donc un choix, une option particulière. Pour y parvenir le processus de prise de décision des différents intervenants, en interaction, est une activité très importante.

Les écrits sur la prise de décision présentent plusieurs apports dont les plus connus sont :

- L'approche classique : qui admet l'hypothèse de la rationalité du décideur toujours en possession d'information complète (hypothèse catégoriquement rejetée par Crozier) ;
- L'approche comportementale
- L'approche politique : telle que expliquée par Alison, elle propose un processus de négociations entre plusieurs intervenants chacun ayant ses propres objectifs et intérêts. La décision prise est largement influencée par le pouvoir, les valeurs et les aptitudes des acteurs en présence (Beaufils A., Guiot J-M, 1987)

Parmi ces apports, le modèle d'Alison a été repris par Holtz (1990), McNeely ainsi que par la commission mondiale de l'environnement et le développement qui considèrent que la mise en œuvre du développement durable se réalise à travers le processus de prise de décision politique par la participation des communautés ou des collectivités locales. A ce stade, le concept de la gouvernance est interpellé dans la mesure où le développement durable endogène, matérialisé par des projets à réaliser, suggère pour chaque projet un système de gouvernance qui implique l'existence d'un processus politique adapté avec des valeurs, des règles, des conditions d'échange et qui tient compte des réseaux d'intervenants.

Il est difficile de donner une définition exacte à la notion de la gouvernance probablement parce que les études qui traitent cette notion proviennent de différentes disciplines (économie, administration publique, sciences politique et les relations internationales (De Senarclens, P., 1998). Dans notre contexte, nous considérons la gouvernance comme étant un effort qui vise à dégager un consensus ou obtenir le consentement ou l'assentiment nécessaire à l'exécution d'un programme dans une enceinte où de nombreux intérêts divergents entrent en jeu (Hewitt De Alcantara C., 1998). Elle vise l'efficacité et l'efficacité dans l'action publique par la création de cadre de coopération et de résolution des conflits (De Senarclens op.cit) entre l'instance publique avec d'autres acteurs comme la société civile (définition de la banque mondiale) et le secteur privé (Stoker G., 1998).

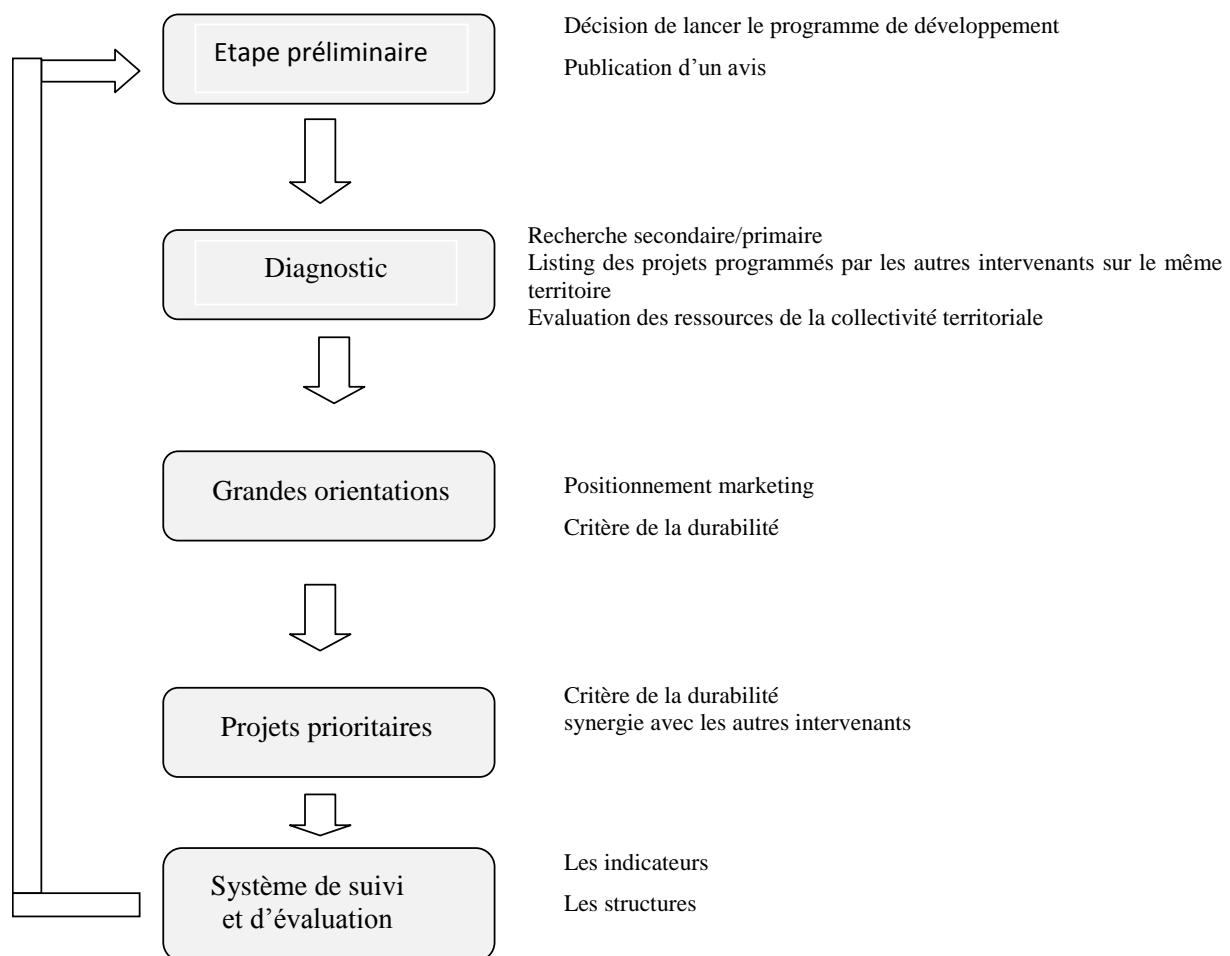
Dans le contexte de développement régional, la collectivité territoriale a un rôle capital à jouer comme organisateur de dialogue entre les communautés et comme un agent de cohésion entre tous les intervenants par l'élaboration de vision commune grâce à la légitimité représentative primo et secundo grâce aux arrangements qui viendront outrepasser les logiques internes propres à chaque intervenant. Et ce lorsque le système politique et juridique (l'effet de la coercition, de la fiscalité, la législation ou des décisions judiciaires) s'avère incapable de contrôler le développement (Jessop B, 1998). L'action des collectivités territoriales dans ce cadre traduit une logique basée sur un ensemble de facteurs tels que l'expérience, la connaissance et même l'intuition. L'avantage est qu'un fois le processus est mis en place, il génère une capacité d'innovation institutionnelle et organisationnelle quasi-permanente.

Les avantages de cette approche sont nombreux : elle décide de ce qui est mieux pour l'intérêt général étant donné qu'elle débouche à des services mieux adaptés aux besoins (approche client en marketing), évitent les erreurs engendrées par une mauvaise évaluation des besoins, prévient ou atténue les conflits puisqu'elle recherche l'adhésion des parties prenantes et des citoyens surtout que depuis quelques décennies on constate que les citoyens insistent pour jouer un rôle plus déterminant dans le processus décisionnel-dans le domaine de l'environnement, la santé et l'éducation- et que les décideurs semblent vouloir ou devoir accepter (M.Lequin, *op.cit*).

Il existe deux écoles de pensée en ce qui concerne le degré de pouvoir des participants à une gouvernance. Une gouvernance représentative dans laquelle les décisions appartiennent aux élus. et une gouvernance participationniste qui privilégie l'interaction avec les intervenants et la population sous deux formes (.Kweit M.G et R.W. Kweit, 1980) : l'action autonome (citizen action) qui se matérialise notamment par des démonstrations ou des pétitions, et l'implication (citizen involvement), c'est-à-dire que les décideurs invitent la population à participer à la prise de décision, comme dans le cas des plans de développement locaux des collectivités au Maroc.

2- LA GOUVERNANCE DANS LES PLANS DE DEVELOPPEMENT DES COLLECTIVITES TERRITORIALES MAROCAINES

Les nouvelles lois organiques relatives aux collectivités territoriales marocaines (Région, province, commune) ont institué pour les présidents des conseils de ces collectivités l'obligation de planifier leur action tout au long de leurs mandats. Cette planification qui suit une approche définie devrait aboutir à l'établissement d'un document appelé plan ou programme de développement. L'établissement de ces documents d'une importance stratégique doit obéir au processus ci-après :



L'instauration de cette procédure pour toutes les collectivités territoriales marocaines a des avantages multiples. Elle permet certes plus d'efficacité et d'efficience dans le travail des collectivités puisque elle se base sur les résultats d'un diagnostic des besoins de chaque milieu. Elle permet aussi plus de cohérence et de synergie avec les orientations et les actions de l'Etat et des autres collectivités territoriales). Aussi, elle vient d'instaurer pour la première fois certaines conditions telle que la nécessité du choix d'un positionnement marketing adapté, et la nécessité de prendre en considération la dimension environnementale dans la sélection des projets. Le point fort aussi de ces plans est l'approche de gouvernance élaborée qu'il appartiendra de suivre.

Sur ce dernier point la loi prévoit en fait que le programme de développement soit certes piloté par le président du conseil élu, préparé par lui et voté en dernier ressort par le conseil (démocratie représentative) mais plusieurs acteurs (autorité de tutelle, services déconcentrés, agence de promotion, autres collectivités territoriales, composantes de la société civile) de même que les citoyens doivent être impliqués dans ses phases de préparation. On peut donc avancer que les programmes de développement des collectivités marocaines sont censés s'inspirer d'une démarche participative (l'implication des acteurs) enrichie avec consultation publique (implication des citoyens).

Dans ce mode de gouvernance le citoyen s'offre la possibilité d'influencer la décision sur l'avenir de la collectivité à laquelle il appartient. Les responsables élus aussi en tirent avantage malgré le fait qu'ils acceptent d'être influencés. C'est d'abord un moyen pour eux de réduire la dépendance des experts, des bureaucraties et des intérêts corporatifs surtout lorsque les marges d'incertitude dans l'évaluation des impacts des décisions sont conséquentes. Ensuite il développe la confiance des citoyens électeurs à leur égard dans la mesure où dans un tel processus ils ne demeurent plus désignés comme seuls responsables même si ce sont eux qui en définitive prendront la décision finale.

En dépit de ces avantages, l'expérience à peine commencée montre déjà certaines limites. Si le texte de loi a fixé un délais pour la préparation du plan des développement sans pour autant fixer un échéancier pour chaque étape de son processus, dans plusieurs cas, ce délai n'est pas respecté et si il est respecté la qualité du plan risque d'être altérée par le non respect de l'équité dans le temps et l'effort consacré à chaque étape. Souvent c'est l'étape de la consultation publique sous toutes ses formes (tables rondes, rencontres publiques, ateliers, enquête en face à face, enquête par internet, commentaires sur les réseaux sociaux) qui s'accapare plus de temps que les autres. De ce fait est pour des raisons quantitatives, la participation des citoyens et de la société civile peut entraîner des effets pervers si elle exige beaucoup de temps aux dépens de la production des biens et services. Dans de pareilles circonstances cette approche directe de la gouvernance est inadaptée et risque d'affaiblir la légitimité de démocratie représentative.

L'autre limite réside dans la portée des informations remontées par la participation. Il est clair que la conception du projet final du plan de développement revient au président du conseil et que la validation finale de son contenu revient à la délibération du conseil élu et à l'approbation de la tutelle. A ces étapes décisives les mécanismes de participation risquent d'être vidés de tout pouvoir d'influence si les élus viennent se désengager de l'expression des parties impliquées dans le processus pour servir des intérêts politiques voire personnels. Dans

de pareils cas la participation est plus considérée comme une forme de relation publiques que comme une véritable contribution à la prise de décision ce qui peut occasionner un certaine démobilisation et même de l'apathie de la part des parties prenantes et des citoyens qui ne percevront que peu ou pas de réponse à leurs attentes après leur effort d'implication. Le résultat étant que les décideurs s'exposent au danger de voir les citoyens passer d'une attitude de coopération et d'adhésion à une situation d'affrontement avec eux.

Conclusion

Les plans de développement des collectivités territoriales présentent un cadre adapté pour la mobilisation et la mise en œuvre de certains concepts clés de développement régional tel que le marketing et le développement durable. Ces concepts qui paraissent de prime abord antonymiques peuvent être synchronisés dans un contexte d'attractivité et de mise en compétition internationale des territoires. Une gouvernance adaptée s'avère primordiale pour réussir le pari de réaliser la croissance bénéfique au citoyen dans le respect des ressources et la protection des écosystèmes locaux. A ce niveau, les textes législatifs régissant le processus d'établissement et de mise en œuvre des plans de développement au Maroc ont posé les conditions d'une approche élargie de la gouvernance participative qui fait appel à l'implication du citoyen à la prise de décision.

Cependant l'expérience de la mise en œuvre de ce processus comporte quelques limites. Au risque de voir des effets pervers de cette approche, nous suggérons des conditions pour un modèle de participation authentique :

- La prise de décision doit découler du processus et non déjà prise
- Le décideur doit accepter d'être influencé
- Le décideur doit s'engager de façon formelle à prendre en compte les résultats de la participation
- Les consultés doivent être suffisamment sensibilisé et formé sur le processus et que la décision finale revient en dernier ressort au décideur

Même à ces conditions, la démarche est certes coûteuse en terme de temps et d'effort, mais si le pouvoir d'influence de la gouvernance participative est respecté, on aboutirait à des décisions partagées génératrices d'une confiance et de sentiment d'appartenance, de la justice et de l'équité dans la compréhension des besoins et des problèmes du contexte et de la conjoncture et donc génératrice de solutions respectueuses des valeurs de développement durable.

Bibliographie

Arnaud C., Marais M., 2010, « Le développement durable à l'épreuve des territoires méditerranéens : L'utopie d'un modèle global ? », in Lazzeri Y., Moustier E., *Le développement durable dans l'espace Méditerranéen : Une gouvernance à inventer. Enjeux et propositions*, L'Harmattan ;

Beaufils A., Guiot J.M, 1987, *Gestion stratégique et politique de l'organisation*, Gaétan Morin Editeur ;

Butler P., Collins N., 1995, « Marketing public sector services: concepts and characteristics », *Journal of Marketing Management*, 11, 83-96 ;

Camille C., Rousset A.; Gayet J.; Alaux C.; Gollain V., 2014, *Le marketing territorial : comment développer l 'attractivité et l 'hospitalité des territoires ?*, Louvain-La-Neuve : De Boeck ;

Claval P., 2006, « Le développement durable : stratégies descendantes et stratégies ascendantes », *Géographie Economie Société*, 2006/4, Vol.8, 415-445 ;

De Senarclens, P, 1998, « Gouvernance et crise des mécanismes de régulation internationale », *revue internationale des sciences sociales*, n°155, Mars ;

Dubois G., Céron J.P, 2005, « Construire et communiquer les indicateurs de développement durable », in Offredi C., *la dynamique de l'évaluation face au développement durable*, L'Harmattan ;

Hewitt De Alcantara H.,C., 1998, « du bon usage du concept de gouvernance », *Revue internationale des sciences sociales*, n°155, Mars ;

Holtz, S., 1990, « évaluation environnementale et développement durable : exploration des liens », in P.Jacobs et B.Sadler « développement durable et évaluation environnementale : perspectives de planification d'un avenir commun ». Conseil canadien de la recherche sur l'évaluation envionnemntale ;

Kotler P., Andreasen A.R, 1991, *Strategic marketing for non profit organizations* , Prentice Hall ;

Lequin M. , 2003, *Ecotourisme et gouvernance participative*, Presses de l'Université du Québec ;

M.G.Kweit, R.W. Kweit, 1980, *Implementing citizen participation in a bureaucratic society*, Praeger;

Mancebo F., 2007, « développement durable : une succession sous bénéfice d'inventaire », colloque international « L'après Développement Durable », Université Paris-Sorbonne, 19-22 septembre ;

Mathé S., REY-VALETTE Hélène, 2010 « Co-construire le développement durable : le cas de l'aquaculture Méditerranéenne », in Lazzeri Y., Moustier E., *Le développement durable dans l'espace Méditerranéen : Une gouvernance à inventer. Enjeux et propositions*, L'Harmattan ;

Mc Neely J.A, 1990, « Stratégies for conseving biodiversity », *Environnement*, n°32 ;

Offredi C., 2005, « introduction générale », in Offredi C., *la dynamique de l'évaluation face au développement durable*, L'Harmattan ;

Pasquier M., Villeneuve J-P, 2012, *Marketing Management and Communications in the Public Sector*, Routledge;

Rudlof F., 2006, « indicateurs de développement durable et processus de modernisation », in Lazzeri Y., *Les indicateurs territoriaux de développement durable. Questionnements et expériences*, L'Harmattan ;

Stoker G., 1998, « cinq propositions pour une théorie de la gouvernance », *revue internationale des sciences sociales*, n°155, Mars.