

RÔLE ET LIMITES DE L'APPROCHE PROJET DANS L'AMÉNAGEMENT DU LITTORAL À NADOR (MAROC)

[Benjamin Garnaud](#), [Julien Rochette](#)

Armand Colin | « [Revue Tiers Monde](#) »

2012/3 n°211 | pages 169 à 188

ISSN 1293-8882

ISBN 9782200928070

DOI 10.3917/rtm.211.0169

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2012-3-page-169.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Armand Colin.

© Armand Colin. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

RÔLE ET LIMITES DE L'APPROCHE PROJET DANS L'AMÉNAGEMENT DU LITTORAL À NADOR (MAROC)*

Benjamin Garnaud**, Julien Rochette***

« Et à quoi bon exécuter des projets, puisque le projet est en lui-même une jouissance suffisante ? »
Charles Baudelaire

Le projet constitue un mode particulier d'organisation de l'action publique qui a longtemps dominé la pratique de l'aide au développement. Au cours des années 1980, l'identification de ses limites a conduit à remettre en cause cette domination en proposant des solutions palliatives. Cet article s'attache à tester l'effectivité de cette remise en cause dans le cas concret de l'aménagement de la lagune de Nador (Maroc). Il démontre que le projet y reste l'instrument privilégié de la coopération pour le développement, et que celle-ci ne s'y est pas affranchie des travers dénoncés depuis quarante ans.

Mots clés : Projet, aide au développement, gestion intégrée des zones côtières, action publique.

Le développement et la protection de l'environnement, deux domaines d'intervention publique aux enjeux parfois antinomiques, font aujourd'hui face à une domination du projet comme dispositif d'action. Un projet peut classiquement être défini comme un « effort dans lequel des ressources humaines, matérielles

* Les auteurs remercient vivement Raphaël Billé et Alexandre Magnan pour leur contribution à la genèse, au développement et à la relecture de cet article, ainsi que Pedro Fernández Bautista, Constance Corbier-Barthaux, Bernard Kalaora et Larbi Sbai pour leur relecture minutieuse. Ils n'en restent pas moins seuls responsables des éventuelles erreurs et omissions. Les auteurs tiennent aussi à remercier les nombreuses personnes avec lesquelles ils se sont entretenus lors de leurs missions au Maroc, en particulier Maria Snoussi de l'Université Mohamed V. Ils remercient enfin la Direction générale de la recherche et de l'innovation de la Commission européenne pour leur soutien financier dans le cadre du projet CIRCE.

** Institut du développement durable et des relations internationales (IDDRI), benjamin.garnaud@gmail.com

*** Institut du développement durable et des relations internationales (IDDRI), julien.rochette@iddri.org

et financières sont organisées de manière nouvelle pour entreprendre un type de travail particulier, aux spécifications données, dans le cadre de contraintes de coût et de temps, de façon à apporter un changement avantageux défini par des objectifs quantitatifs et qualitatifs » (Turner, 1993). La prolifération ou la domination de l'approche projet est régulièrement observée depuis au moins deux décennies : dès 1986, Lecomte identifiait le projet comme étant au premier rang des instruments utilisés pour mettre en œuvre l'aide au développement. Plus tard, Sorensen (1993) diagnostiquait également cette prolifération dans le cas particulier de la Gestion intégrée des zones côtières (GIZC).

La littérature trace un historique du recours au projet qui peut être synthétisé en trois phases : montée en puissance, explicitation de ses nombreuses limites et remise en question au profit d'approches permettant, en théorie tout au moins, de s'affranchir de certaines de ces limites. L'objectif de cet article est d'évaluer, à partir d'un cas concret, l'effectivité de la sortie annoncée des affres de l'approche projet. Pour ce faire, notre étude se concentre sur la lagune de Nador, au Maroc, en proie à une implication très forte des bailleurs internationaux dans la gestion de l'environnement et l'aménagement du littoral. Depuis la fin des années 1990 en effet, ces bailleurs, bi- et multilatéraux, ont investi plus de 2 millions d'euros¹ dans la région pour modifier les modes de gestion d'un territoire soumis à de multiples pressions. Cet article vise donc à dresser un bilan de ces initiatives, en analysant leur influence sur la « gestion effective » (Mermet, 1992) de la lagune et en évaluant leur capacité à prendre en charge les problèmes environnementaux pour lesquels elles ont été développées. À cette fin, notre étude s'appuie sur une double démarche : une analyse, non de chaque initiative prise individuellement, mais (i) de leur succession et de leur juxtaposition, ainsi que (ii) de leur articulation avec les autres composantes de la politique côtière nationale (cadre juridique, institutions...). Elle s'inscrit dans le cadre d'une recherche sur la gestion des littoraux en Méditerranée et repose à la fois sur une analyse de terrain et sur un examen critique de la bibliographie existante.

Nous reviendrons tout d'abord sur le traitement de l'approche projet par la littérature, dans le cadre de la coopération pour le développement en particulier (première partie). Nous présenterons ensuite le cas de la lagune de Nador, site de nombreux projets, en décrivant l'implication de la coopération pour le développement dans la protection de l'environnement et l'aménagement du territoire (deuxième partie). Nous démontrerons ainsi que cette implication a souffert – et souffre encore – d'un isolement qui limite considérablement l'efficacité de l'action et qui remet en cause l'affirmation d'un affranchissement des travers de l'approche projet (troisième partie). Notons dès à présent que notre analyse, critique, de la coopération pour le développement et de son utilisation du projet n'a pas pour objectif de stigmatiser les personnes impliquées dans ces projets mais d'éclairer

1. Ce montant ne prend en compte que les quatre projets principaux décrits dans le tableau 1.

les biais du système dans lequel elles agissent. Elle ne cherche pas non plus à faire apparaître la lagune de Nador comme un terrain d'exception mais comme un cas emblématique d'une situation relativement répandue.

ÉTAT DE L'ART : LE PROJET COMME OBJET D'ÉTUDE

De l'émergence de l'approche projet à sa domination

Cette première section vise à dresser un état de la littérature traitant du projet comme un mode d'intervention publique. Cette littérature tend à fortement, mais involontairement, distinguer l'expérience des pays industrialisés de celle des pays du Sud, où le projet est principalement analysé à travers son utilisation dans le cadre de la coopération pour le développement. L'historique du recours au projet est difficile à tracer, en particulier parce qu'il a longtemps été – et demeure souvent – non appréhendé comme une modalité spécifique d'intervention : son existence même passant inaperçue (Andersson, 2009), son apparition ou son évolution éventuelle sont donc peu documentées. Au sein des pays industrialisés, il est malgré tout estimé que le projet a émergé dans les pratiques publiques à partir de la deuxième moitié du XX^e siècle. Cette émergence est assimilée à une modification progressive de la gestion publique traditionnelle, sous l'influence de la « nouvelle gestion publique » et de l'adoption par le secteur public de méthodes de management inspirées du secteur privé (Sjöblom, Godenhjelm, 2009).

Dans le cadre de la coopération pour le développement, qui nous intéresse ici, l'étude des projets paraît bénéficier d'un intérêt – relativement – plus grand de la part des praticiens et des chercheurs. Le projet de développement a ainsi été plus abondamment et plus précocement analysé (Lecomte, 1986 ; Olivier de Sardan, 1995). « Idéaltype » et « forme paradigmatique » de l'opération de développement (Bako-Arifari, Le Meur, 2001), le projet apparaît comme le mode d'intervention principal de la configuration développementiste (Olivier de Sardan, 1995) depuis ses débuts.

Les limites du recours au projet

Simultanément à l'analyse de l'émergence et de la domination du projet, la littérature s'est attachée à en discuter les effets négatifs. Billé (2009) identifie ainsi quatre limites principales à cette approche : sa précarité, traduite par le manque de pérennisation de l'action dès lors que les financements sont limités dans le temps ; son court-termisme, caractérisé par son inadéquation avec le temps long, pourtant nécessaire au changement social et à l'action collective ; sa fragilité, c'est-à-dire la sensibilité des projets aux chocs internes ou externes ; sa nocivité en matière de fragmentation de l'action publique. Dans le cas, fréquent dans le domaine de l'environnement, où les projets se

veulent participatifs, Sjöblom et Godenhjelm (2009) dénoncent leur manque de contrôlabilité (« *accountability* ») et les marges de manœuvre qu'ils ouvrent pour la promotion d'intérêts particuliers.

Certaines critiques de l'utilisation du projet sont plus spécifiques au contexte de l'aide au développement, principalement liées à son caractère exogène par rapport au système sociopolitique dans et sur lequel il intervient. Plusieurs décennies d'expérience ont en effet révélé de sérieuses limites des projets de développement quant à leur capacité de mobilisation des populations cibles – y compris lorsque ce point fait l'objet d'une attention particulière comme dans le cas des projets dits « basés sur les communautés ». Ce problème d'appropriation vient s'ajouter à celui du temps court du financement et menacer la pérennisation des actions engagées (Lecomte, 1986). Les projets sont en outre régulièrement perçus comme des tentatives de contournement d'administrations souvent défaillantes ou perçues comme telles par les bailleurs. Par ailleurs, la prolifération des projets de développement est fréquemment synonyme de fragmentation de l'aide déboursée, encombrant parfois considérablement les administrations des pays récipiendaires – voire les déstructurant – et ne leur laissant ni le temps ni la place de se développer de façon autonome et stratégique (Morss, 1984). L'expérience révèle également une hégémonie des consultants internationaux sur la conception et la mise en œuvre des projets, qui ne permet de garantir ni la nécessaire contextualisation des interventions, ni la mémoire de celles-ci une fois les derniers livrables rendus, ni surtout le développement des capacités locales. Les travaux d'anthropologie du développement montrent enfin toute l'ambiguïté de la relation bailleur/réциiendaire de l'aide, et les menaces que cette ambiguïté fait peser sur l'efficacité de l'action menée (Bierschenk, 1991 ; Olivier de Sardan, 1995).

Représentant une part importante des projets de protection de l'environnement, les projets « pilotes » – qui visent à tester des pratiques ou des techniques nouvelles, à une échelle inférieure à celle à laquelle les objectifs sont fixés (Billé, 2009) – font également l'objet de critiques spécifiques, principalement liées à leur caractère répliquable : un projet pilote est ainsi élaboré, non seulement pour tester des innovations mais, surtout – en cas de succès –, pour qu'elles soient reproduites ailleurs. Or, il apparaît que cette répliquabilité est couramment fantasmée (Billé, 2009).

Les solutions palliatives proposées

Face à l'explicitation des limites de l'approche projet et aux difficultés, si ce n'est à l'échec, de l'aide au développement telle que pratiquée, des mesures correctives et des dispositifs alternatifs au projet ont été proposées. La prépondérance du projet comme dispositif opératoire de l'aide au développement était telle qu'il ne s'est pas agi de prétendre à un arrêt ou une circonscription du

recours au projet, qui n'est en outre pas dénué d'intérêt. L'objectif a davantage été de proposer des modes d'intervention qui tiennent compte des limites identifiées ainsi que des nécessaires déterminants, inerties et autres invariants de la configuration développementiste.

Lecomte (1986) présente ainsi une série d'alternatives au projet tel que pratiqué dans la coopération pour le développement justifiées par le manque constaté d'intégration des populations concernées dans l'élaboration et la mise en œuvre dudit développement. L'auteur insiste sur le besoin de s'éloigner d'une vision descendante du développement, de favoriser l'appropriation de l'aide en ne préjugant ni des besoins ni de la capacité des populations cibles à l'absorber tout en appuyant, sans les détruire, leurs initiatives propres. L'auteur engage également les agences à s'impliquer sur le long terme dans les processus de développement d'un pays, dans une coopération souple et de longue haleine. Au total, il s'agit moins d'alternatives à l'approche projet que de conditions de son succès.

Les agences de développement elles-mêmes formulent et s'engagent dans des solutions palliatives. Dès la fin des années 1960, Jackson (1969) propose le terme « approche programme » dans un contexte de critique de l'approche projet au sein de la coopération onusienne et du nouveau Programme des Nations unies pour le développement. Cependant, le point de départ de l'approche programme est fréquemment fixé à la résolution 44/211, adoptée en décembre 1989 par l'Assemblée générale des Nations unies, qui affirme le besoin d'abandonner l'approche projet à son profit (PNUD, 1998). L'approche programme est alors définie comme la fourniture d'un appui par des bailleurs à un ou plusieurs éléments d'un programme-cadre national, lui-même décrivant « un ensemble cohérent de politiques, de stratégies, d'activités et d'investissements interdépendants visant à réaliser un objectif ou un ensemble d'objectifs nationaux définis, dans le cadre d'un calendrier précis » (PNUD, 1997). Elle se veut ainsi une solution palliative au projet, en promouvant appropriation nationale et dynamisme, sans le rejeter pour autant puisque le programme reste mis en œuvre *via* des projets auxquels il est censé apporter de la cohérence. Dans la même logique, l'aide budgétaire consiste à inscrire les contributions des bailleurs directement dans les budgets de l'État bénéficiaire, se distinguant de l'aide par projet dans la mesure où elle ne comporte pas d'objet spécifique ou identifiable ; elle se veut donc moins coûteuse, plus efficiente et plus responsabilisante pour le gouvernement récipiendaire, mais exige que de nombreuses conditions en matière de gouvernance soient remplies.

Toutefois, malgré plus de trente ans de remise en cause de l'aide par projet, le début des années 2000 voit une continuité non seulement dans le constat des déboires de la pratique de l'aide au développement en général (Nations Unies, 2003 ; PNUD, 2003) et du recours au projet en particulier, mais également dans la recherche de solutions curatives. La Table ronde de l'OCDE à Marrakech

(2004) et la Déclaration de Paris (2005) sont révélatrices de cette situation, promouvant respectivement la gestion axée sur les résultats et l'appropriation nationale de l'aide. De la même manière, l'Agence française de développement (AFD) affirme toujours en 2012 que « le déclin de l'approche-projet, jugée trop inefficace (...), s'accompagne d'un recours croissant à l'approche programme, qui tend aujourd'hui à devenir la nouvelle modalité phare de mise en œuvre de l'aide au développement »².

À ce stade, il paraît nécessaire de formuler deux remarques. Tout d'abord, le projet dispose d'atouts certains qu'il n'est pas question de contester. L'explicitation de ses limites par la littérature ne vise pas à le rejeter en bloc, mais à en améliorer l'utilisation et à identifier les situations dans lesquelles il doit être laissé de côté au profit d'une autre approche. Parallèlement, il ne transparaît pas dans la littérature de véritables alternatives au projet, si ce n'est la contribution directe au budget dans le cas de l'aide au développement, et le fonctionnement dit « de routine » des institutions auquel il est souvent opposé. Soulignons d'ailleurs qu'ils ne forment visiblement qu'une seule et même alternative puisque l'aide budgétaire sert à financer le fonctionnement de routine des institutions. Cet article n'a pas pour objectif de comprendre pourquoi il n'est pas proposé d'autres alternatives. Il prend simplement acte de cet état de fait, tout comme il prend acte des promesses faites par la coopération pour le développement de remédier aux travers de l'approche projet. La suite s'attache ainsi à tester, sur un exemple concret, à quel point c'est effectivement le cas.

LE CAS DE NADOR AU MAROC : LA RONDE DES PROJETS

Au Nord-Est du Maroc, la région de Nador est le théâtre d'une intense implication de la coopération pour le développement dans la protection de son environnement. Bailleurs, projets et concepts s'y succèdent depuis dix ans, générant un échantillon propice à l'étude de ce mode d'intervention.

La lagune de Nador, territoire d'intervention de la coopération pour le développement

La côte méditerranéenne du Maroc, de Tanger à l'ouest à Oujda à la frontière algérienne, est depuis longtemps une région enclavée. Isolé géographiquement du reste du Maroc par la chaîne du Rif et historiquement par le legs de différentes colonisations, ce territoire a connu un développement moins rapide que le centre du pays, économiquement plus dynamique (Naciri, 1991). Dès les années 1970, le développement de la côte Nord devient pourtant une priorité du gouvernement

2. http://www.afd.fr/jahia/Jahia/lang/fr/home/projets_afd/education/Approche-Programme (page consultée le 04/05/2012).

qui lance une série de grands projets sans toutefois permettre à la région de rattraper son retard (Naciri, 1991 ; Fernández Bautista, Kalaora, 2010). Depuis 2003, l'Initiative royale pour le développement de l'Oriental reprend ces objectifs, souhaitant « poser les bases d'un nouveau développement »³ de la région. Dans ce contexte, d'importants projets d'infrastructure voient le jour – port de Tanger-Med, port militaire Ksar Sghir, rocade Méditerranéenne, équipements touristiques – qui augurent d'un développement futur accéléré.

À l'est de la côte méditerranéenne du Maroc, la ville de Nador est un centre urbain et portuaire majeur (cf. figure 1). À ses pieds, la lagune du même nom – appelée communément Mar Chica en espagnol, et Sabkhat Bou Arc en arabe – est la deuxième plus grande zone humide de Méditerranée. D'une superficie de 115 km², sa richesse en matière de biodiversité est officiellement consacrée par son inscription en 2005 sur la liste des zones humides d'importance internationale. Néanmoins, la lagune fait face à de nombreuses pressions anthropiques, anciennes mais en augmentation constante, qui menacent l'intégrité de son milieu naturel. Le fort développement urbain et industriel de la région conduit ainsi à une pollution importante par rejets d'eaux usées non traitées. De plus, l'utilisation de produits phytosanitaires pour l'agriculture dégrade la qualité des eaux tandis que l'urbanisation mal maîtrisée provoque une artificialisation galopante des sols. Une pression touristique en augmentation croissante ainsi qu'une trop faible capacité de traitement des déchets complètent une situation qui a justifié le classement du site en « *hot spot* » de pollution par le Plan d'action pour la Méditerranée (PAM).

L'implication de la coopération pour le développement dans la gestion durable de la lagune de Nador

En réaction au retard de développement de ce territoire et afin de faire face aux menaces pesant sur son milieu naturel, la lagune de Nador est devenue un terrain privilégié de la coopération pour le développement. Depuis de nombreuses années et sous l'impulsion de différents bailleurs, cette coopération s'est largement focalisée sur l'objectif d'une gestion durable de cet espace (cf. tableau 1).

Des projets aux caractéristiques communes

L'analyse des différents projets menés sur la lagune de Nador permet de mettre en lumière certaines caractéristiques communes, en particulier quant à leur origine, leur fondement conceptuel et leur domaine d'actions.

En premier lieu, on constate que le lancement de chaque projet est justifié par un même type de démonstration. Ainsi la lagune de Nador est-elle d'abord

3. <http://www.oriental.ma/main.php?&Id=192&lang=fr> (page consultée le 04/05/2012).

Figure 1 : Situation de la ville de Nador et de sa lagune



Source : Google Maps.

présentée comme un écosystème remarquable du point de vue de la biodiversité. Le projet MedWetCoast souligne l'existence de « sites d'intérêt biologique et écologique », Cap Nador rappelle le « très haut niveau de biodiversité », tandis que le projet « Dépollution » relève plus largement de « très forts enjeux en matière de biodiversité et d'environnement ». Deuxième étape de la démonstration, cette biodiversité est aujourd'hui « gravement affectée » (MedWestCoast), « un développement important et rapide des activités économiques » (Cap Nador) ayant engendré « de nombreuses sources de pollutions et des pressions sur les milieux de plus en plus importantes » (Dépollution). Cet environnement dégradé rend le territoire d'autant plus vulnérable aux impacts futurs du changement climatique (ACCMA). Notons que d'un projet à l'autre, et malgré leur succession dans le temps, les sources de dégradation de l'environnement restent quasiment identiques : pollution agricole, surexploitation des ressources naturelles, développement anarchique de l'urbanisation... Autant de raisons qui justifient le lancement des projets.

Si l'origine de l'intervention repose sur un même constat, son fondement conceptuel, quant à lui, évolue d'un projet à un autre, en théorie tout au moins. Ainsi la lagune de Nador est-elle tour à tour considérée comme une zone

Tableau 1 : Présentation synthétique des quatre principaux projets d'aménagement du littoral financés depuis 2000 par la coopération pour le développement dans le périmètre de la lagune de Nador

Projet	Bailleurs	Budget	Durée	Territoire	Principaux objectifs
« MedWet Coast » Conservation of Wetland and Coastal Ecosystems in the Mediterranean Region	Programmes des Nations unies pour le développement (PNUD) / Fonds pour l'environnement mondial (FEM) / Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM) / Contribution nationale en nature	env. 300 000 € (pour Nador)	2000-2005	– Les Béné-Snassen – La Moulouya – Le Cap des trois fourches – La lagune de Nador	– Renforcement du cadre juridique et institutionnel pour assurer la protection de la biodiversité dans les zones humides et côtières – Gestion des problématiques environnementales considérées comme d'importance majeure – Participation, formation et sensibilisation
« Cap Nador » Une démarche de Gestion intégrée des zones côtières (GIZC) pour le développement durable du littoral de la province de Nador, région de l'Oriental, Maroc	Union européenne, Programme d'action prioritaire à court et moyen termes pour l'environnement (SMAP III)	734 000 €	2006-2008	– Province de Nador dans son ensemble – Trois sites spécifiques : (i) le Cap des trois fourches, (ii) la commune de Boudinar, (iii) la lagune de Nador	– Mise en œuvre de la gestion intégrée des zones côtières – Élaboration d'une vision stratégique pour le littoral, notamment à travers des outils de planification – Amélioration de la qualité écologique et paysagère – Participation, formation et sensibilisation
« ACCMA » Adaptation aux changements climatiques au Maroc	Département britannique de la Coopération internationale (UK Department for International Development – DFID) / Centre canadien pour développement international (CRDI)	env. 600 000 €	2007-2010	Provinces de Berkane, Nador et Driouech	– Évaluation de la vulnérabilité de la population et de l'économie aux risques côtiers liés au changement climatique – Développement de stratégies d'adaptation et de mesure d'aménagement du littoral – Développement des capacités locales aux processus multi-acteurs et participatifs de gestion et d'élaboration de politiques

humide nécessitant une stratégie de conservation (MedWedCoast), un littoral siège de conflits et sur lequel doit être mis en œuvre la GIZC (Cap Nador), un espace dont la vulnérabilité exige l'élaboration de stratégies d'adaptation au changement climatique (ACCMA) et une zone à dépolluer (Dépollution)⁴.

4. Précisons ici que le projet que nous avons appelé « Dépollution » vient appuyer un projet de construction d'une station d'épuration financé par l'Agence française de développement et mise en service en mai 2011.

Tableau 1 : (suite)

« Dépollution » Appui à la mise en œuvre d'un plan global de dépollution et de la protection de la lagune de Nador	FFEM	500 000 €	2008-2011	Lagune de Nador	<ul style="list-style-type: none">– Élaboration d'un plan concerté de dépollution, de protection et de gestion de la lagune– Mise en cohérence des politiques publiques d'aménagement et de gestion de la lagune– Acquisition et gestion des connaissances sur l'état et le fonctionnement des milieux– Communication, sensibilisation, diffusion des résultats
---	------	-----------	-----------	-----------------	--

Loin d'être anodine, cette évolution est le reflet de celle des cadres théorico-conceptuels élaborés à échelle internationale et régionale, et qui percolent au fil du temps dans les stratégies d'actions des différents acteurs. Ainsi, le lancement en 2000 du projet MedWetCoast fait suite à une attention accrue accordée aux zones humides méditerranéennes dans les années 1990. Le programme MedWet est créé en février 1991, la Stratégie méditerranéenne pour les zones humides adoptée en 1996 et le programme MedWet devient, en 1999, la structure régionale pour l'application de la Convention de Ramsar. C'est donc sur ce fondement et dans cette dynamique institutionnelle qu'est lancé le projet MedWetCoast visant la conservation des zones humides littorales dans six États et autorités riverains de la Méditerranée, dont le Maroc. De la même manière, le recours au concept de GIZC dans l'élaboration de Cap Nador s'inscrit dans un mouvement de fond visant à imposer la gestion intégrée comme instrument privilégié de mise en œuvre du développement durable sur les zones côtières (Hatzios *et alii*, 1998). Si en 2006, au lancement du projet, la GIZC n'est déjà plus un concept nouveau, sa mise en œuvre en Méditerranée connaît un essor certain, notamment sous l'impulsion de l'Union européenne et du programme SMAP III. Par ailleurs, la décennie 2000-2010 a vu le nombre de projets d'adaptation au changement climatique exploser : inexistant avant le tournant du siècle, ils sont devenus, sous l'influence directe des négociations climatiques internationales, un élément clé du « portefeuille de projets » de la coopération pour le développement. C'est dans ce contexte spécifique qu'est lancé, en 2007, le projet ACCMA. Enfin, le projet « Dépollution » s'inscrit quant à lui dans le sillage des activités menées par le Plan d'action pour la Méditerranée en matière de lutte contre la pollution tellurique (Programme Medpol).

Il n'est donc guère surprenant que les projets développés à Nador soient tour à tour fondés sur ces différentes approches – prismes « zones humides », « GIZC »,

« adaptation » et « dépollution » – puisque chacune d'entre elles est, à un moment donné, choisie en synergie avec des cadres théorico-conceptuels développés à une autre échelle. Toutefois, si les fondements conceptuels diffèrent sensiblement, il est frappant de constater que le contenu de l'action reste, quant à lui, relativement similaire d'un projet à l'autre. Ainsi peut-on considérer que chacun des projets développés se décline en trois domaines d'action principaux. En premier lieu, les projets ont l'objectif d'agir sur les politiques publiques à travers, notamment, un renforcement juridique, institutionnel et administratif. Il s'agit là d'une composante majeure du projet MedWetCoast qui se retrouve également dans Cap Nador et dans le projet « Dépollution », à travers l'ambition d'une « mise en cohérence des politiques publiques ». En second lieu, les projets ont tous pour ambition d'élaborer des plans de gestion de la lagune, quel que soit le nom donné aux documents attendus – « plan de gestion intégrée de la zone humide » pour MedWetCoast, « plans d'action GIZC » pour Cap Nador, « stratégies d'adaptation et mesures d'aménagement du territoire » pour le projet ACCMA, « plan de réduction de la pollution, de protection et de gestion de la lagune » pour le projet « Dépollution ». Enfin, la participation, la sensibilisation et la communication constituent une composante majeure et transversale de tous les projets.

La lagune de Nador est donc le théâtre d'une succession de projets d'aide au développement depuis le début des années 2000, qui ont chacun pour objectif une gestion plus durable de son environnement. Ces projets sont d'une similarité incontestable, se fondant sur des objectifs et des méthodologies relativement semblables. Comment expliquer cette similarité dans les actions développées ? Est-ce que les projets s'adaptent parfaitement aux besoins du site, qui justifient précisément la mise en place régulière de plans de gestion ? Est-ce au contraire un manque d'adaptation aux besoins qui conduit les porteurs de projet à systématiquement se tourner vers de tels plans ? Nous développons dans la partie suivante une analyse critique de l'utilisation du projet par la configuration développementiste à Nador. Cette critique peut-être vue, tantôt comme une dénonciation des limites intrinsèques du projet en tant qu'outil d'organisation de l'action publique, tantôt comme celle de l'utilisation, forcément politique, qui en est faite. Nous prenons ici le parti de ne pas distinguer ces deux composantes des limites du projet : nous prétendons au contraire que, dans le cadre de la coopération pour le développement en tout cas, le recours au projet est tellement dominant que son utilisation politique en devient une caractéristique intrinsèque.

LE DOUBLE ISOLEMENT DES PROJETS DE GESTION DE LA LAGUNE DE NADOR

La succession de projets relativement semblables autour de la lagune de Nador est symptomatique d'un isolement de chacun d'entre eux, à la fois vis-à-vis

de ceux qui l'ont précédé et vis-à-vis du contexte, en particulier institutionnel et politique, dans lequel il s'inscrit. Ce double isolement, diachronique et synchronique, déjà relevé par Oliver de Sardan (1995)⁵, interroge la réalité d'un dépassement des affres de l'approche projet.

Un isolement diachronique

Le premier isolement constaté dans la succession de projets de développement étudiés est diachronique. Dit autrement, il apparaît que chaque projet, à des degrés divers, s'affranchit en partie du legs des projets qui l'ont précédé sur le territoire, en n'établissant pas de lien effectif et en n'organisant pas de continuité avec ceux-ci. Chaque projet semble ainsi intervenir en territoire quasi-vierge, ne capitalisant que peu sur les expériences précédentes et se limitant généralement à des références faites à ses prédécesseurs dans son document initial, références qui se cantonnent à en mentionner l'existence passée, voire à en diagnostiquer l'échec. Conséquemment, les projets repartent des mêmes constats et proposent d'utiliser des méthodologies qui, bien que différentes sur le plan conceptuel, se traduisent par des actions bien souvent similaires. Le peu de mention des projets précédents, le recours à une dialectique semblable et l'objectif récurrent d'élaborer des plans de gestion de la lagune sans s'appuyer, positivement ou négativement, sur les précédentes tentatives sont révélateurs d'une large discontinuité entre les différents projets⁶.

Plusieurs raisons sont avancées par les acteurs des différents projets pour expliquer cet isolement diachronique, suivant trois logiques principales. La première est une logique négative selon laquelle le porteur de projet considère que les initiatives précédentes n'ont pas permis de résoudre le problème identifié, ce qui légitime une nouvelle intervention. La deuxième justification, plus positive, procède d'une logique de juxtaposition : un nouveau projet est construit sur des espaces de gestion durable laissés vides par les projets antérieurs. Selon une troisième logique, un seul projet ne suffit pas à remplir les objectifs environnementaux fixés parce que ceux-ci nécessitent des changements sociaux de longue haleine qui ne peuvent être soutenus que par une succession de projets relativement semblables.

Chaque justification avancée a sa part de vérité et de présupposé, et le but, ici, n'est pas de les discuter. Il est par contre évident que cet isolement diachronique a de nombreuses conséquences sur l'efficacité des projets. Il limite d'abord fortement l'apprentissage des expériences passées, de leurs réussites comme de

5. Olivier de Sardan (1995, pp. 127-128) détaille le contexte diachronique et synchronique comme des éléments déterminants de l'action de développement, y compris de son échec potentiel.

6. À titre d'exception, notons néanmoins que le projet ACCMA avait parmi ses objectifs d'intégrer les enjeux de l'adaptation au changement climatique dans le plan de gestion élaboré dans le cadre du projet Cap Nador.

leurs faiblesses. Ces expériences sont pourtant potentiellement riches de leçons dans la mesure où elles ont, pour résumer, cherché à mettre en œuvre les mêmes procédés pour atteindre les mêmes objectifs. À ce titre, un point faible récurrent est le manque d'ambition dans le recours à l'identification locale des besoins en gestion durable de la lagune, identification constamment prédéterminée par la construction de cette concertation, elle-même organisée pour répondre aux besoins identifiés par les bailleurs. L'organisation de la concertation des parties prenantes devient ainsi, finalement, davantage une « validation officielle » d'une vision exogène qu'une construction par la base d'un élan de gestion durable⁷. Un autre point faible est le caractère peu opérationnel des plans de gestion proposés – qui découle principalement de la déconnexion des projets avec les réels déterminants de l'aménagement du territoire (cf. section suivante). Enfin, la répétition de projets perçus comme largement similaires par les parties prenantes locales nuit considérablement à leur motivation et à leur engagement dans les nouveaux projets, aussi prometteurs soient-ils. Tout nouveau plan de gestion et toute nouvelle tentative de construction d'une stratégie durable locale pâtissent ainsi du passif imposé par cette succession de projets.

Comment expliquer alors, au-delà des justifications avancées par leurs acteurs, que les projets ne capitalisent pas les uns sur les autres au risque, relativement évident, de limiter, voire de compromettre, leur succès ? À cet égard, il semble que la succession de cadres théoriques auxquels chaque projet se réfère engendre un certain cloisonnement entre les initiatives. Ce cloisonnement provient à la fois de l'originalité supposée des nouveaux concepts mis en œuvre et du fait que les communautés épistémiques auxquelles se rattache le projet, y compris au sein des bailleurs, sont différentes. Ce cloisonnement apparaît très artificiel puisque les différences entre les projets sont toutes relatives, mais il conduit à sous-considérer les projets antérieurs qui ne rentrent pas dans le même cadre théorique. Plus généralement, la mémoire des projets semble disparaître à une vitesse inquiétante : non seulement, l'élaboration et le déroulement des projets ne permettent souvent pas de garantir la pérennité des actions engagées ou l'utilisation ultérieure des résultats mais, surtout, la succession des bailleurs limite la transmission de l'information. Par ailleurs, il apparaît, à l'étude des différents projets de gestion de la lagune de Nador, que l'incitation à intégrer effectivement l'héritage des initiatives précédentes est minimale. Cette intégration est relativement coûteuse en temps et en ressources humaines, ce qui est peu compatible avec les contraintes d'élaboration des projets ; elle est aussi difficilement évaluable par les décideurs du projet, tout comme l'est l'impact de cette non-intégration sur les résultats du projet. Il est donc bien moins coûteux pour les bailleurs de dupliquer une expérience semblable dans plusieurs

7. À ce sujet, Racelis Hollnsteiner affirmait déjà en 1979 que « l'ennui avec la planification par la base c'est qu'elle s'effectue à partir du sommet » (Racelis Hollnsteiner, 1979, cité dans Lecomte, 1986, p. 21).

contextes – au nom du caractère « pilote » desdites expériences – que de créer un projet dédié à chaque contexte. L'économie d'échelle est évidente, et le fait que la plupart des projets de la lagune soient des composantes d'un programme plus global n'est pas anodin.

Un isolement synchronique

Outre un isolement diachronique dont nous avons démontré les limites en termes d'efficacité de l'action, on constate par ailleurs une autre forme d'isolement des projets, synchronique cette fois. D'une manière générale en effet, les projets peinent à intégrer et à s'inscrire dans le cadre des politiques publiques qui constituent pourtant la composante la plus structurante dans le fonctionnement de l'État. Si l'enjeu de cette intégration est bien identifié dans la phase d'élaboration des projets, l'inscription réelle de leurs développements dans le contexte politique, juridique et institutionnel ne dépasse que très rarement la déclaration d'intention.

Le constat est évident dans le domaine de l'aménagement du territoire, la succession de projets se montrant sans emprise réelle sur les outils de planification existants. Ainsi, les plans de gestion de la lagune prévus par les différents projets sont-ils élaborés sans lien direct avec les documents d'urbanisme et ne remplacent ni ne modifient leurs dispositions. De plus, même pertinent et accepté par les acteurs locaux, un plan de gestion n'a que peu de chance d'être mis en œuvre, étant systématiquement « chassé » par le nouveau document en cours d'élaboration dans le cadre du projet suivant.

Symbole de cette déconnexion entre les projets et les composantes les plus structurantes de l'aménagement du territoire, Marchica Med est une société anonyme à capitaux publics créée en 2008 à la demande du Roi Mohammed VI⁸. Le programme de développement qu'elle conduit depuis lors fait incontestablement de cette structure l'acteur majeur de l'aménagement de la lagune, et ce pour au moins trois raisons. D'abord par son emprise spatiale, considérable : le programme vise en effet à créer 7 stations balnéaires composées de 1 000 villas, 2 400 appartements et 6 marinas, sur une superficie totale de 2 000 hectares (cf. figure 2). En second lieu, le programme doit se développer jusqu'en 2025, ce qui aura nécessairement une influence sur les projets qui ne devraient pas manquer de se multiplier sur le site au cours des prochaines années. Enfin, et peut-être surtout, Marchica Med dispose de pouvoirs juridiques élargis : les dispositions du plan d'aménagement qu'elle prépare prévaudront en effet « en cas de divergence, sur celles des documents d'urbanisme et sur celles,

8. Décret N°2-08-76 du 5 mars 2008 autorisant la création de la société anonyme dénommée « Société de développement de la lagune de Marchica Med », par abréviation « Marchica Med ».

le cas échéant, de tout autre plan sectoriel »⁹. Marchica Med constitue donc aujourd'hui, et pour les prochaines années, l'acteur dominant de la politique d'aménagement de la lagune.

Figure 2 : Panneau publicitaire présentant la répartition des différents projets du programme de développement de Marchica Med autour de la lagune de Nador



Photo : J. Rochette.

Or, force est de constater que les projets développés depuis la création de Marchica Med n'ont pas réussi à intégrer cet acteur ni à inscrire leurs actions dans le programme de développement en cours d'élaboration. Le rapport final du projet Cap Nador a ainsi été publié quelques semaines avant la création de Marchica Med, nouvelle initiative qui l'a de fait remplacé, lui faisant perdre toute son importance stratégique. De son côté, le projet ACCMA n'a pas tissé de lien avec ce programme d'aménagement, alors qu'il a été mis en œuvre au moment même où Marchica Med développait ses premières actions : le document de projet n'y fait pas référence et, par méconnaissance ou par prudence, certains acteurs impliqués nous ont d'ailleurs avoué ne pas avoir connaissance de cette initiative, pourtant marquée du sceau royal et de l'empreinte des panneaux publicitaires présents partout dans la ville. Le projet « Dépollution » affiche quant à lui une volonté d'intégrer l'agence de développement dans la préparation du plan de gestion de la lagune ; cette volonté se heurte cependant à l'impossibilité de garantir la participation de Marchica Med et au nécessaire repos sur son bon vouloir, faible de l'avis de beaucoup.

9. Loi N°25-10 relative à l'aménagement et la mise en valeur du site de la lagune de Marchica, article 22.

L'échec est donc évident quant à l'objectif de cohérence, sinon d'intégration, entre les projets successifs et les éléments structurants des politiques d'aménagement du territoire. Avec l'arrivée de Marchica Med, le décalage se creuse, même, entre le contexte dans lequel les projets évoluent et la réalité de la gestion de la lagune : si les projets peuvent ponctuellement apporter des impacts positifs, les déterminants de l'évolution de la lagune sont bien ailleurs. S'ensuit un morcellement évident de l'action, un fractionnement général de l'action publique et un besoin d'intégration généré par l'approche projet (Turner, Müller, 2003). Ce déficit de liens entre le projet et les politiques nationales se vérifie d'ailleurs au-delà de la seule composante « aménagement du territoire ». Le projet ACCMA, par exemple, comportait une composante liée à la formation des professeurs aux enjeux du changement climatique. Une initiative intéressante, de l'aveu même de professeurs rencontrés, mais difficile à restituer auprès des élèves dès lors que ce thème ne s'inscrit pas dans le cadre des programmes prévus par le ministère chargé de l'éducation.

Ainsi la mise en œuvre et la pérennisation des actions sont-elles considérablement limitées par le manque de liens tissés avec les instruments juridiques et politiques publiques qui régissent le territoire et déterminent l'avenir de la lagune. En 1984, Gentil et Dufumier écrivaient : « la tendance dans un projet est toujours de considérer que l'histoire démarre avec le projet, de sous-estimer systématiquement tout ce qui s'est fait auparavant et de surestimer l'impact du projet ». Vingt-cinq ans après, l'analyse des projets de développement à Nador ne permet pas de contredire ces auteurs, loin s'en faut.

CONCLUSION / DISCUSSION

Le projet est identifié depuis plusieurs décennies comme un mode d'intervention particulier de la configuration développementiste. Cette identification a aussi été celle d'une domination progressive de l'approche projet sur les autres modes d'organisation de l'action, et de limites suffisamment importantes pour compromettre l'efficacité de l'aide au développement. Un certain nombre de solutions ont alors été proposées afin de pallier à ces limites. Nous nous sommes attachés ici à évaluer l'effectivité de la sortie annoncée des travers de l'approche projet en nous basant sur un cas concret : l'implication de la coopération pour le développement dans l'aménagement durable de la lagune de Nador au Maroc.

Nous avons ainsi constaté que cette implication se traduit par un recours exclusif au projet, et que les projets développés au cours de la décennie 2000 souffrent d'un isolement diachronique et synchronique, deux points qui contredisent les promesses d'un affranchissement progressif mais réel des travers de l'approche projet. Il apparaît en effet que de nombreuses limites du projet comme mode d'intervention de l'aide au développement, identifiées

depuis des décennies et synthétisées dans cet article, sont intimement liées avec ce double isolement. La précarité des projets, c'est-à-dire leur manque de pérennisation, est sans doute la limite la plus évidemment en lien avec ce double isolement : d'une part, chaque projet ne capitalise pas sur les précédents, d'autre part, ils peinent à s'inscrire dans les déterminants et les politiques du territoire, seuls à même d'en garantir l'efficacité. Cela dit, leur court-termisme devient manifeste puisqu'ils ne parviennent pas à s'inscrire dans le temps long que requiert l'organisation d'un aménagement durable du territoire¹⁰. La nocivité du projet en matière de fragmentation de l'action n'est pas en reste : nous l'avons vu, la multiplication d'initiatives de gestion de la lagune est plus exclusive qu'inclusive et crée un besoin d'intégration, paradoxal dans le cas de projets visant précisément cette intégration¹¹. La capacité de mobilisation des populations cibles diminue d'ailleurs avec chaque nouveau projet, qui doit faire face au détachement croissant des parties prenantes qu'il identifie, qui varient peu et constatent depuis une décennie la faible utilité – et parfois le manque de sérieux – de leur implication.

La conclusion est peu équivoque. Loin de refléter une quelconque évolution, les dix années d'implication de la coopération pour le développement à Nador sont emblématiques des travers largement dénoncés depuis une quarantaine d'années. Les promesses de solutions palliatives à l'approche projet y semblent être restées lettres mortes. Est-il possible de généraliser les résultats de cette analyse ? S'il est illusoire de prétendre à l'universalité des résultats obtenus ici en matière d'utilisation du projet par la configuration développementiste, au moins deux facteurs permettent d'envisager une certaine extension de la portée des résultats. En premier lieu, les bailleurs impliqués à Nador sont parmi les plus importants, constituant leurs propres théories de l'action et proposant des procédures standardisées. Cette position assure une certaine représentativité de leurs pratiques, tant en interne – chez le même bailleur mais sur d'autres sites – qu'en externe, chez d'autres bailleurs. En second lieu, le Maroc est loin d'être le moins bien loti des pays récipiendaires de l'aide publique au développement en matière de gouvernance, disposant d'un État fort, capable d'imposer sa volonté aux bailleurs, et d'institutions nationales et locales relativement pourvues de moyens. Des États plus faibles, nombreux, seraient encore moins en mesure de rompre l'isolement des projets de développement. Sans généraliser outrageusement les résultats de cette étude, nous prétendons donc qu'ils sont révélateurs d'une certaine persistance dans l'utilisation du projet par la coopération pour le développement et des difficultés qu'elle a à s'en affranchir.

10. Notons cependant à ce sujet que la justification exposée plus tôt selon laquelle l'inflexion des trajectoires de développement requiert une multiplication de projets courts n'est pas invalidée. Si elle ne remet pas en cause le court-termisme comme limite des projets, il se peut que leur multiplication sur un même territoire permette, indirectement, de pallier à cette limite. Ce n'est pas le cas à Nador pour le moment.

11. Ce paradoxe a déjà été identifié par Billé (2009) dans le cas des projets de GIZC.

Pourquoi une telle constance des pratiques ? Parmi les multiples raisons qui peuvent expliquer ce *statu quo*, il en est une des plus évidentes qu'il convient néanmoins de rappeler : la majorité des acteurs intervenant dans le cadre des projets n'ont pas, ou peu, d'incitation ou d'intérêt à en modifier les règles.

Du point de vue des bailleurs tout d'abord, les mécanismes d'évaluation et de suivi des projets ne permettent pas de rendre compte aisément de leur intégration effective des contextes diachronique et synchronique des projets, ni donc de la promouvoir. Dit autrement, les bailleurs ont peu de visibilité sur cette intégration et peu d'incitation à la garantir. Non seulement les nombreuses incitations sont ailleurs – par exemple dans le *reporting* au siège, le taux de décaissement ou la ponctualité des « livrables » – mais, surtout, il apparaît complexe – et donc coûteux – d'assurer et d'évaluer cette intégration. Du point de vue du maître d'ouvrage ou du maître d'œuvre, la logique est sensiblement identique. Ces acteurs sont théoriquement les mieux à même de rompre le double isolement décrit plus haut, mais la complexité de la tâche et la quasi-absence de contraintes de la part des bailleurs ne les y incite pas. Face à une politique nationale de la recherche qui reste encore limitée, l'universitaire voit, quand à lui, le projet comme la possibilité de financer ses travaux ; s'associer à un projet permet ainsi de développer les moyens d'un laboratoire et de financer ses propres études. Il en est de même pour les ONG locales dont la participation au projet assure reconnaissance institutionnelle et financement. De fait, les consultants locaux ou internationaux n'ont également aucun intérêt à bousculer un système dont ils bénéficient largement. Ainsi, comme le relevait Lecomte dès 1986, « le changement, même partiel, des règles du jeu est une tâche d'autant plus difficile que ces règles semblent aujourd'hui convenir aux acteurs qui occupent le devant de la scène du développement » (p. 63).

Cette situation réclame, plus que d'imaginer de nouvelles solutions palliatives au projet, des procédés concrets pour mettre en œuvre celles qui ont été proposées depuis longtemps. Il apparaît que cette recherche de moyens d'application des préconisations faites a été sous-considérée, contribuant à la stagnation des pratiques. Tout s'est en effet passé comme si l'on s'était reposé sur la bonne volonté des acteurs de la coopération pour le développement pour organiser leur changement. Or, nous venons de le voir, des forces de rappel importantes existent et freinent les velléités de transformation de la pratique. Le besoin d'identifier des moyens concrets de rompre avec le double isolement identifié à Nador et de les mettre en œuvre est donc toujours présent.

BIBLIOGRAPHIE

- Andersson K., 2009, « Orchestrating Regional Development Through Projects: The "Innovation Paradox" in Rural Finland », *Journal of Environmental Policy & Planning*, vol. 11, n° 3, pp. 187-201.
- Bako-Arifari N., Le Meur P.-Y., 2001, « Une anthropologie sociale des dispositifs de développement », in Baré J.-F. (dir.), *L'évaluation des politiques de développement. Approches pluridisciplinaires*, Paris, L'Harmattan, pp. 121-173.
- Bierschenk T., 1991, « Les projets et les politiques de développement sont-ils des préoccupations légitimes de l'anthropologie ? », *Bulletin de l'APAD*, vol. 1, 1991.
- Billé R., 2009, « Agir mais ne rien changer ? De l'utilisation des expériences pilotes en gestion de l'environnement », *VertigO, La revue électronique des sciences de l'environnement*, Débats et perspectives, mis en ligne le 14 septembre 2009.
- Fernández Bautista P., Kalaora B., soumis en 2010, « The Governance of the Coastal Oriental Region of Morocco: A Concept and its Applications », *Journal of Coastal Conservation*.
- Gentil D., Dufumier M., 1984, « Le suivi-évaluation dans les projets de développement rural. Orientations méthodologiques », *AMIRA*, n° 44, pp. 7-80.
- Hatzios M., Trumbic I., Cocossis H., Henocque Y., Jettic L., Juhasz F., Kalaora B., 1998, *Évaluation d'initiatives de gestion intégrée des régions littorales méditerranéennes. Expériences du METAP et du PAM (1988-1996)*, METAP/PNUE/PAM, 63 p.
- Jackson R., 1969, *A Study of the Capacity of the United Nations Development System*, U. N. Doc. DP/5.
- Lecomte B. J., 1986, *L'aide par projet : limites et alternatives*, Paris, Centre de développement de l'OCDE, 147 p.
- Mermet L., 1992, *Stratégies pour la gestion de l'environnement, La nature comme jeu de société ?*, Paris, L'Harmattan.
- Morss E. R., 1984, « Institutional Destruction Resulting from Donor and Project Proliferation in Sub-Saharan African Countries », *World Development*, vol. 12, n° 4, pp. 465-470.
- Naciri M., 1991, « Le Maroc méditerranéen : l'envers du décor », *Les cahiers d'Urbama*, n° 5.
- Nations Unies, 2003, *Monterrey Consensus of the International Conference on Financing for Development (Monterrey, Mexico, March 18-22, 2002)*, New York, United Nations Department of Public Information.
- Olivier de Sardan J.-P., 1995, *Anthropologie et développement : essai en socio-anthropologie du changement social*, Paris, Karthala.
- PNUD (Programme des Nations unies pour le développement), 1997, *Guide pour la mise en œuvre de l'approche-programme*.
- PNUD (Programme des Nations unies pour le développement), 1998, *The Programme Approach: Ownership, Partnership and Coordination*, UNDP Evaluation Office.
- PNUD (Programme des Nations unies pour le développement), 2003, *Rapport mondial sur le développement humain 2003. Les Objectifs du Millénaire pour le développement : Un pacte entre les pays pour vaincre la pauvreté humaine*, Paris, Economica.
- Racelis Hollnsteiner M., 1979, « Les grandes multitudes urbaines sans eau », *Les carnets de l'enfance*, n° 45/46, Genève, Unicef.
- Sjöblom S., Godenhjelm S., 2009, « Project Proliferation and Governance: Implications for Environmental Management », *Journal of Environmental Policy & Planning*, vol. 11, n° 3, pp. 165-168.
- Sorensen J., 1993, « The International Proliferation of Integrated Coastal Management

Efforts », *Ocean and Coastal Management*,
vol. 21, n° 1-3, pp. 45-80.

Turner J. R., 1993, *The Handbook of Project Based
Management*, Londres, McGraw-Hill.

Turner J. R., Müller R., 2003, « On the Nature
of the Project as a Temporary Organization »,
International Journal of Project Management,
n° 21, n° 1, pp. 1-8.