

**La régulation publique et l'inscription gestionnaire
du « développement durable »**
Des initiatives stratégiques aux démarches de contrôle
des performances

Yannick RUMPALA

Université de Nice / Faculté de droit
Equipe de Recherche sur les Mutations de l'Europe et de ses Sociétés
(ERMES)

Avenue Doyen Louis Trotabas
06050 NICE Cedex 01

rumpala@unice.fr

Contribution parue dans
Le management public en mutation,
sous la direction de David HURON et Jacques SPINDLER,
Paris, L'Harmattan, 2008.

La régulation publique et l'inscription gestionnaire du « développement durable »

Des initiatives stratégiques aux démarches de contrôle des performances

Résumé :

Depuis le milieu des années 1990 notamment, le « développement durable » est devenu un objectif de plus en plus souvent affiché et mis en avant par les institutions publiques. Au-delà des enjeux institutionnels qui ont été mis en forme sous ce vocable, cette contribution vise à analyser les voies sur lesquelles semblent conduire les ralliements autour de cette thématique. À bien y regarder, les dynamiques dans lesquelles les interventions étatiques se sont engagées dans la perspective d'un « développement durable » laissent en fait deviner une dynamique qui s'apparente largement à la poursuite d'un mouvement de rationalisation, mais sur une base qui peut sembler particulière. C'est en effet une orientation gestionnaire qui semble y prendre une place croissante : dans la manière de concevoir les actions à mener, dans les propositions élaborées, dans l'assemblage des moyens déployés et les outils privilégiés.

Cette contribution revient ainsi sur l'utilisation de la forme « stratégie » (Stratégie communautaire en faveur du développement durable adoptée par le sommet européen de Göteborg en 2001, nouvelle version de la Stratégie nationale de développement durable adoptée le 3 juin 2003), censée incarner l'ambition programmatique et l'élan mobilisateur, mais tendant aussi à produire des effets pratiques. Elle examine ensuite l'obligation d'exemplarité qui accompagne ce dispositif et qui est assignée aux institutions publiques. Elle met enfin en regard l'installation et l'activation de dispositifs de suivi et de contrôle de plus en plus souvent adjoints aussi aux interventions publiques visant un « développement durable ».

Les analyses proposées dans cette contribution portent notamment le regard sur les courants d'initiatives affichées à l'échelon français et à un échelon supranational, celui des institutions de l'Union européenne.

Chapitre 19

La régulation publique et l'inscription gestionnaire du « développement durable ». Des initiatives stratégiques aux démarches de contrôle des performances

Yannick RUMPALA

Depuis le milieu des années 1990 notamment, le « développement durable » est devenu un objectif de plus en plus souvent affiché et mis en avant par les institutions publiques. Ce qui est généralement visé, c'est ce que le rapport Brundtland, référence historique sur le sujet, avait réussi à résumer en une formule depuis couramment reprise : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »¹. Les visions le plus souvent véhiculées partagent le souhait d'un vaste projet correctif, dans lequel il s'agirait d'arriver à concilier les dimensions économique, écologique et sociale, qui avaient jusque-là tendance à être traitées séparément.

Tout en restant le terrain de nombreux débats, cette thématique suggère ainsi des évolutions profondes à engager dans l'ensemble des activités humaines, notamment pour en éliminer les conséquences jugées néfastes et amener à une prise en compte accrue du long terme. Les institutions publiques se sont positionnées comme des acteurs centraux pour rendre possible la réalisation de ce but. Dans ce mouvement, toute une gamme d'objets, d'objectifs, de dispositifs de gouvernement s'est trouvée redéfinie², et des questions peuvent donc se poser sur la nature et la forme des adaptations, des dynamiques institutionnelles enclenchées à partir des engagements et des ralliements autour de cette base conceptuelle.

L'ampleur de l'impulsion collective qui se manifeste là incite à revenir sur le lien entre la régulation publique et la dynamique de rationalisation qui est censée sous-tendre l'évolution des sociétés modernes³. Les efforts engagés en faveur d'un « développement durable » semblent en effet s'inscrire dans ce type de dynamique et en constituer un des prolongements. Toutefois, reprendre cette conceptualisation en terme de rationalisation pour l'appliquer à ce contexte apparemment nouveau peut aussi ouvrir sur une interrogation en forme de

¹ Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1988, p. 51. Cette commission mise en place en 1983 sous l'égide des Nations Unies était présidée par Mme Gro Harlem Brundtland (Premier ministre de la Norvège à la fin des travaux). D'où le nom fréquemment donné à ce rapport, communément considéré comme précurseur.

² Pour un repérage, voir par exemple Meadowcroft, 2000 ; Zaccai, 2002.

³ Ce qui renvoie à toute une tradition de réflexion ouverte à partir des travaux de Max Weber et cherchant notamment à désigner un mouvement historique de fond. Pour une présentation, voir « La théorie de la rationalisation chez Max Weber », in Habermas, 1987, p. 159 et s.

paradoxe : un processus qui est supposé s'être déroulé sur des bases rationnelles aurait besoin d'être encore rationalisé. De fait, le déroulement de ce processus de rationalisation n'a pas empêché la production d'un cortège d'effets indésirables et non prévus. D'où le travail collectif qui, de manière presque réactive à travers la notion de « développement durable », donne une direction censée améliorer la situation et prétend faire évoluer tout un ensemble de pratiques installées.

Par rapport à ce paradoxe apparent, la réflexion d'Ulrich Beck comporte des éléments qui peuvent offrir des pistes d'interprétation. La théorie qu'il a développée décrit en effet l'entrée du processus de rationalisation dans une nouvelle phase⁴. Plus précisément, ce processus serait selon lui de plus en plus marqué par la montée d'une logique réflexive, par laquelle la rationalisation continuerait son avancée mais reviendrait sur les fondements institutionnels qui ont permis son développement (Beck, Bonss, Lau, 2003). La réflexion d'Ulrich Beck reste cependant très évasive sur l'évolution du processus de rationalisation dans la phase de « modernisation réflexive », comme il la nomme. Il est pourtant important de savoir quelles sont les idées ou les activités qui portent cette rationalisation.

De fait, les évolutions dans lesquelles les interventions étatiques se sont engagées dans la perspective d'un « développement durable » sont symptomatiques des forces qui tendent à travailler ce mouvement de rationalisation et son évolution. Ces dynamiques laissent deviner un « esprit gestionnaire »⁵, qui semble d'ailleurs prendre une place croissante : dans la manière de concevoir les actions à mener, dans les propositions élaborées, dans l'assemblage des moyens déployés et les outils privilégiés. A chaque fois, cet esprit particulier fait sentir son influence. Et si une réflexivité se développe par et dans ces tentatives de construction d'un « développement durable », c'est au final surtout sous cette forme apparemment gestionnaire.

Cette contribution vise donc à mettre en évidence l'orientation structurante qui accompagne l'approfondissement de l'engagement des institutions publiques dans la construction d'un « développement durable » et qui tend à y imprimer ces modalités particulières de rationalisation. La première partie reviendra pour cela sur l'utilisation de la forme « stratégie » (Stratégie européenne en faveur du développement durable, Stratégie nationale de développement durable en France), type de discours particulier censé incarner l'ambition programmatique et l'élan mobilisateur, mais qui tend à produire aussi des effets pratiques. La deuxième partie examinera l'obligation d'exemplarité qui accompagne ce dispositif et qui est assignée aux institutions publiques. Cela aidera à mieux comprendre les démarches d'installation et d'activation de dispositifs de suivi et de contrôle qui seront étudiées dans la troisième partie. Les analyses proposées

⁴ Qu'il relie à l'émergence de la « société du risque ». Cf. Beck, 1992, p. 22.

⁵ Nous empruntons cette expression à Albert Ogién (1995) et à sa réflexion sur l'immixtion du raisonnement gestionnaire dans l'ordre du politique.

porteront notamment le regard sur les courants d'initiatives affichées et engagées à l'échelon français et à celui des institutions de l'Union européenne.

1. L'utilisation du registre stratégique : entre structuration et affichage

Dans les discours institutionnels, le « développement durable » apparaît couramment comme un sujet vaste et multidimensionnel, qui requiert donc une multitude de tâches à prévoir et à mettre en oeuvre pour le traiter. Dans les milieux politico-administratifs intéressés, ce type d'appréhension a offert un terrain propice pour des ambitions et des démarches programmatiques cherchant à regrouper, articuler, organiser ces tâches. C'est de plus en plus fréquemment dans l'élaboration de documents qualifiés de « stratégies » que ce type d'efforts s'est exprimé.

En Europe, ce mouvement s'est renforcé au niveau des instances étatiques durant les années 1990, notamment à la suite des engagements pris lors de la Conférence des Nations Unies pour l'environnement et le développement à Rio de Janeiro en juin 1992. Parmi les recommandations mises en avant figurait celle pour les gouvernements d'« adopter une stratégie nationale de développement durable ». Ces engagements, renouvelés lors la 19^e session extraordinaire de l'Assemblée générale des Nations unies en juin 1997, ont été repris à Johannesburg en 2002 dans le « Plan d'application du Sommet mondial sur le développement durable », qui appelle à commencer à mettre en oeuvre ces stratégies nationales avant 2005.

1.1. La relance française d'une Stratégie Nationale de Développement Durable

Un premier travail stratégique avait été engagé en France en 1995 et avait débouché sur une « Stratégie nationale du développement durable », document essentiellement programmatique qui devait être le fondement de la contribution de la France dans les travaux prévus en 1997 par les Nations Unies (« Rio+5 »). Après la dissolution de l'Assemblée nationale par le Président Jacques Chirac, la dimension stratégique est restée plusieurs années en friche sous le gouvernement de cohabitation de Lionel Jospin. Ce n'est que lorsque se sont rapprochées l'échéance du sommet de Johannesburg et la nécessité d'y présenter un bilan de l'action française que la démarche a été réactivée. La préparation d'un nouveau projet de stratégie va être mise en chantier en 2001 et aboutir à un document relativement général présenté en mars 2002. Le processus est à nouveau perturbé par les échéances électorales, qui conduisent à la réélection de Jacques Chirac et à l'installation d'un nouveau gouvernement.

Dans une continuité affichée avec le discours présidentiel en forme de signal d'alarme au sommet de Johannesburg (« Notre maison brûle et nous regardons ailleurs. »), une nouvelle version de la Stratégie nationale de développement durable est adoptée le 3 juin 2003. Cette nouvelle version fait suite au

« Séminaire gouvernemental sur le développement durable » du 28 novembre 2002, mis en scène comme un grand moment de rassemblement de tous les ministres du gouvernement autour de cet objectif collectif réaffirmé. Parmi les décisions mises en avant figurait notamment celle de doter la France d'une nouvelle Stratégie, justifiée par l'étendue du travail à accomplir. Le document qui va être rendu public adopte un registre argumentatif censé témoigner d'une volonté d'agir, et il souligne notamment la nécessité de pouvoir rapidement guider l'action. C'est en fait l'ensemble des démarches proposées qui est imprégné par un souhait affiché de changer de registre et de prendre une orientation plus pragmatique, en l'occurrence en déployant des « axes stratégiques » et des « programmes d'action », articulants des objectifs, des « plans d'action » et éventuellement des calendriers, le tout devant faire l'objet d'un « suivi permanent ».

1.2. La mise en place d'une Stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable

Les autorités communautaires ont également convergé vers le souhait d'approfondir l'engagement de l'Union européenne dans le sens d'un « développement durable » en recourant pour cela à une démarche de type stratégique. Le Conseil européen d'Helsinki en décembre 1999 avait invité la Commission européenne à « élaborer, à l'intention du Conseil européen de juin 2001, une proposition de stratégie à long terme destinée à assurer la concordance des politiques ayant pour objet un développement durable du point de vue économique, social et environnemental ». En mai 2001, la Commission publie une proposition visant à donner ces bases stratégiques⁶. Cette communication avance dans trois directions. Premièrement, elle promeut des modes d'action qui doivent permettre d'accroître l'efficacité dans la prise en charge des problèmes. Deuxièmement, elle place une série d'objectifs de long terme élevés au rang de priorités compte tenu des difficultés qui se sont manifestées dans leur prise en compte : changement climatique, santé publique, gestion des ressources naturelles, évolution des transports et de l'aménagement du territoire. Enfin, des mesures sont recommandées après le sommet de Göteborg pour pouvoir appliquer la stratégie, en mesurer les progrès et éventuellement l'adapter.

Un mois après la publication de la proposition de la Commission, la stratégie est examinée et adoptée par les chefs d'État et de gouvernement lors du Conseil européen de Göteborg (15-16 juin 2001). Cette stratégie est en fait surtout positionnée comme un complément de la « stratégie de Lisbonne », adoptée en mars 2000 et davantage axée sur la politique économique et sociale, et elle permet d'y raccrocher la dimension environnementale. Cette forme d'appendice stratégique en faveur du « développement durable » prétend pousser vers une

⁶ Communication de la Commission, *Développement durable en Europe pour un monde meilleur : stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable*, Proposition de la Commission en vue du Conseil européen de Göteborg, COM(2001)264, 15.5.2001.

vision davantage tournée vers le long terme et devant inciter à revoir les politiques existantes, dans leurs modalités d'élaboration comme dans les solutions qu'elles proposent.

1.3. Une logique intégratrice et ordonnatrice

Si ces stratégies se présentent d'abord comme un cadre d'action, elles constituent aussi des tentatives de mise en sens du monde. Elles sont avancées de manière à donner une substance à un projet plus précis que les grandes idées qui ont été popularisées sous l'étiquette du « développement durable ». Par cet intermédiaire est exprimée, de manière plus ou moins appuyée, une intentionnalité collective, qui cherche de surcroît à articuler des changements réfléchis et à leur trouver des voies de concrétisation. La stratégie manifeste un ensemble de prises de position par rapport aux enjeux sélectionnés et circonscrit une série de choix, qui peuvent être traduits en objectifs à atteindre, avec des engagements plus ou moins forts. C'est vers ce travail d'articulation qu'engage de manière plus formelle le processus amorcé pour le « Séminaire gouvernemental sur le développement durable » du 28 novembre 2002. Le document associé affiche une série d'exigences pour assurer « les conditions d'une stratégie efficace », et avec celle qui vise à « fixer à chacun des objectifs précis et définir les conditions de leur réalisation », c'est toute une démarche qui est déroulée, prévoyant : « tout d'abord, d'arrêter des **axes stratégiques** » ; « puis de fixer des **objectifs** communs précis à partir de priorités clairement définis », « enfin de définir les **plans d'action** qui en découlent dans chaque domaine, accompagnés de calendriers »⁷.

Intermédiaire entre le discours et l'action, la stratégie remplit aussi une fonction d'intégration. Les documents proposés constituent des tentatives pour lier et assembler des éléments qui peuvent se situer dans des registres différents : enjeux, finalités plus ou moins larges, directions d'action, propositions plus opérationnelles... La démarche stratégique réalise ainsi un travail de formalisation et d'enchaînement d'un réservoir d'idées et de propositions qui peuvent alors être organisées de façon logico-déductive. La stratégie française rendue publique en juin 2003 est par exemple structurée autour de six « axes stratégiques »⁸ et de dix programmes d'action⁹ (« Chaque axe stratégique comprend des orientations et au moins un programme d'action »). Ces

⁷ Service d'information du Gouvernement, Dossier d'information « Séminaire gouvernemental sur le développement durable », 28 novembre 2002, p. 14.

⁸ « l'information et la sensibilisation, l'éducation et la participation », « nos territoires », « les entreprises et, de façon plus large, les activités économiques », « une meilleure protection de l'environnement et des personnes », « un Etat exemplaire », « l'action internationale » (Comité interministériel pour le développement durable, *Stratégie Nationale de Développement Durable – Introduction*, 3 juin 2003, p. 4).

⁹ « Dimension sociale et sanitaire du développement durable », « Le citoyen, acteur du développement durable », « Territoires », « Activités économiques, entreprises et consommateurs », « Changement climatique et énergie », « Transports », « Agriculture et pêche », « Prévenir les risques, les pollutions et les autres atteintes à la santé et à l'environnement », « Vers un Etat exemplaire », « Action internationale ».

programmes d'action comportent eux-mêmes une série de points présentant un ou plusieurs objectifs (110 au total) assortis de plans d'action et éventuellement d'indicateurs de suivi.

Telle qu'elle est mobilisée dans le cadre institutionnel, la stratégie joue comme un élément coordinateur, dans la mesure où s'effectue ou tente de s'effectuer par sa construction un travail de mise en cohérence, notamment de la multiplicité de propositions et des domaines d'intervention qui peuvent être concernés. C'est le sens dans lequel pousse la Stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable, avec une proposition qui vise explicitement à « renforcer la cohérence des politiques »¹⁰. Plus largement, c'est une coordination des activités dans un souci d'efficacité qui est visée dans l'ensemble des stratégies. Le recours à la démarche stratégique s'est ainsi trouvé construit comme une pièce indispensable pour engendrer les conditions favorables à l'obtention de meilleurs résultats.

En assurant le portage d'une série d'ambitions, en les structurant et en proposant les conditions de leur articulation, ces stratégies tendent à se présenter comme des méta-instruments¹¹. Ces documents sont en effet conçus de façon à agencer et ordonner, grâce à un point de vue surplombant, les démarches devant permettre de parvenir à un « développement durable » dans un cadre géographique déterminé, par exemple celui d'un pays comme dans le cas de la France ou d'un ensemble de pays comme dans le cas de l'Union européenne. Ces stratégies peuvent alors effectivement apparaître comme un élément supplémentaire de rationalisation, notamment en permettant une mise en ordre et en orientant le cadre d'utilisation des différents leviers d'action envisagés. Il y a notamment rationalisation en tant que le travail effectué confère une unité systématique aux propositions rassemblées. En France, les travaux d'élaboration de la Stratégie nationale ont ainsi été menés avec pour principe régulièrement rappelé que le « développement durable » devait être intégré dans toutes les politiques publiques et qu'il ne fallait donc pas en faire simplement une politique supplémentaire.

1.4. Évolutivité des cadres stratégiques et bouclage réflexif : la stratégie comme processus évolutif

Quels que soient les échelons où se fait l'impulsion, la démarche est d'emblée considérée comme devant être évolutive ; en plus des souhaits d'évaluation régulière, ces documents stratégiques prévoient effectivement des possibilités de révisions périodiques. Le document adopté à Göteborg demande ainsi que la stratégie européenne soit « **complètement réexaminée** au début de chaque mandat de la Commission »¹². La démarche va au-delà du suivi annuel des

¹⁰ Commission européenne, *Stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2002, p. 26-28.

¹¹ Renaud Dehousse (2004) fait le même type d'analyse pour la stratégie de Lisbonne.

¹² Commission européenne, *Stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable*, op. cit., p. 44. Les mots en gras sont ceux du texte original.

« progrès accomplis », comme cela a été prévu par le Conseil européen de Stockholm pour chaque Conseil européen de printemps à venir ; il s'agit en effet de pouvoir aussi repérer les inflexions envisageables (« Un réexamen périodique nous permettra d'adapter la stratégie aux changements de priorités à long terme »¹³). En France, c'est un horizon de cinq ans qui a été donné à la Stratégie nationale de développement durable, avec une révision prévue à ce terme.

En fait, c'est aussi le manque de résultats probants qui semble obliger à des révisions régulières. La Commission le reconnaît d'une certaine manière lorsqu'elle présente le 9 février 2005 une communication sur la révision de la stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable pour 2005. Le communiqué de presse publié à cette occasion souligne qu'il s'agit de « revoir la stratégie pour affiner les objectifs et fixer de nouvelles échéances » et que les objectifs n'ont pas été atteints. Le processus permet à la Commission de poursuivre un double travail, en l'occurrence par l'examen « des avancées réalisées depuis 2001 », mais aussi en prolongement par « la définition d'objectifs plus précis ».

C'est dans ces efforts visant à l'adaptabilité des démarches stratégiques qu'apparaissent de manière la plus visible les compléments réflexifs d'un processus de rationalisation plus large. Les étapes de révision qui se mettent en place peuvent en effet être vues, du fait de leur logique itérative, comme une marque du renforcement d'une réflexivité institutionnelle, laquelle permettrait de faire retour sur les programmes d'action prévus et engagés pour les ajuster à des conditions forcément évolutives.

2. La construction d'une obligation d'exemplarité

Les initiatives institutionnelles qui prétendent viser un « développement durable » ont aussi en commun d'utiliser fortement et de plus en plus souvent le registre de l'exemplarité. Tout un répertoire discursif a en effet été construit autour de l'idée que l'État ou les institutions publiques ne sont pas encore exemplaires et qu'ils doivent par conséquent le devenir, notamment s'ils veulent espérer convaincre les autres acteurs de la société de se rallier au projet collectif présenté. Lorsque des initiatives institutionnelles sont qualifiées d'exemplaires ou appelées à le devenir, il ne s'agit donc pas simplement de logiques d'affichage, mais aussi de la recherche d'un effet d'entraînement.

2.1. « L'Etat exemplaire » comme axe d'intervention à part entière

En France, toute une thématique a été effectivement développée autour de « l'État exemplaire » en prolongement de celle relative au « développement durable ». Le Séminaire gouvernemental sur le développement durable du 28

¹³ Ibid., p. 43.

novembre 2002 permet de l'inscrire comme thème à part entière parmi les six thèmes de travail repérés en vue de l'élaboration de la Stratégie nationale. Les propositions rassemblées sous ce thème ne sont alors pas nouvelles, mais ainsi recyclées, elles peuvent être agrégées derrière une justification commune, visant en l'occurrence à pouvoir présenter l'État comme un modèle : « L'État doit donc **montrer l'exemple** en matière de développement durable en l'intégrant non seulement dans ses politiques publiques mais aussi dans son fonctionnement quotidien »¹⁴.

La première de ces deux orientations est décrite comme une obligation de cohérence, à la fois au niveau de la conception et au niveau de la mise en œuvre des différentes politiques. L'argumentation développée encourage ainsi une appréhension *a priori* et *a posteriori* des effets de ces politiques dans un cadre de référence qui serait celui du « développement durable ».

La deuxième de ces orientations prétend notamment ramener l'Etat et ses services sur la voie de l'« éco-responsabilité ». Ce premier séminaire gouvernemental reprend ainsi une perspective sur laquelle avaient déjà été avancées des réflexions (notamment sous l'étiquette du « verdissement de l'administration ») et qui avait déjà été développée pour partie avec l'idée de pouvoir ainsi constituer une accroche pour rallier la collectivité dans son ensemble. Pour les acteurs institutionnels qui se font les serviteurs du « développement durable », c'est une autre manière de signaler les adaptations nécessaires dans la sphère étatique, notamment en les réfractant dans les différents domaines qui peuvent être concernés¹⁵.

Rendre un ensemble d'organisations exemplaire suppose non seulement de faire participer les personnels, mais aussi de faire en sorte qu'ils soient convaincus de l'utilité de leur participation. Dans la construction argumentative sous-jacente, l'efficacité de la démarche est aussi reliée à l'investissement des agents, et elle semble pouvoir être renforcée par des dispositifs plus ou moins standardisés de sensibilisation, de formation, de certification, propres à conforter l'acquisition de comportements disciplinés¹⁶.

2.2. De l'affichage du souhait d'exemplarité aux tentatives d'inscription dans des routines et dispositifs administratifs

La SNDD adoptée par le gouvernement français confirme la constitution de ce souci de l'exemplarité en axe stratégique et elle permet de détailler celui-ci dans un programme d'actions spécifique, intitulé « Vers un État exemplaire », en

¹⁴ « Thème 5 : L'État exemplaire », in *Dossier d'information. Séminaire gouvernemental sur le développement durable. 28 novembre 2002*, Service d'information du gouvernement, p. 77.

¹⁵ Cf. *Cadre pour l'élaboration d'une stratégie nationale de développement durable*, 2002, p. 20.

¹⁶ Cf. « Thème 5 : L'État exemplaire », in *Dossier d'information. Séminaire gouvernemental sur le développement durable. 28 novembre 2002*, Service d'information du gouvernement, p. 78.

associant des objectifs et des plans d'action aux orientations déjà balisées¹⁷. Ce programme d'action est en fait recentré sur deux orientations qui visent à nouveau d'une part « l'intégration du développement durable dans les politiques publiques » et d'autre part « l'intégration du développement durable dans le fonctionnement de l'administration ». Ce dernier point réaffirme la volonté de « développer les démarches d'éco-responsabilités au sein des services de l'État », mais ajoute aussi celle de faire de l'État un « employeur exemplaire ».

La prétention à l'exemplarité est ainsi associée à de nouvelles responsabilités, mais elle va l'être aussi à une nécessité de rendre des comptes. La dimension du « développement durable » a pu être insérée là dans une démarche plus générale qui était déjà engagée, celle des « rapports d'activités ministériels »¹⁸, lesquels, dans un esprit de réforme de l'action administrative, sont censés donner chaque année aux administrations des obligations d'information. Cette intégration fait partie des réflexions proposées lors du Séminaire gouvernemental du 28 novembre 2002, et elle prend notamment pour modèle une obligation similaire déjà faite pour les entreprises cotées en bourse. L'adaptation de ces documents a été plus concrètement demandée le 21 janvier 2003 par une instruction du délégué interministériel à la réforme de l'État. Pour aider à la confection de ces rapports et pouvoir y adjoindre ce volet « développement durable », une note méthodologique a été rédigée et adressée aux chefs de projet chargés de ces rapports et aux « hauts fonctionnaires chargés du développement durable » nommés dans chaque ministère¹⁹.

C'est au Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme de l'État qu'a été confié le travail d'animation pour élaborer et réaliser les mesures demandées dans la SNDD pour promouvoir un « État exemplaire ». Ce ministère a ainsi proposé dans ce cadre un projet de « charte du fonctionnaire éco-responsable », précisément pour encourager chez les agents publics des comportements censés être conformes à l'esprit d'un « développement durable ».

Avec la nécessité de passer des prescriptions relativement générales aux applications pragmatiques, les activités plus quotidiennes des agents de l'État se sont trouvées de plus en plus fréquemment visées. Et là aussi, elles ont de plus en plus souvent fini par être alignées sur une perspective gestionnaire de plus en plus présente, proche même d'une logique de rationalisation des dépenses²⁰.

¹⁷ Ce sont des formules déjà utilisées pour le séminaire gouvernemental de l'année précédente qui sont reprises en guise de justification introductive à ce programme. Cf. Comité interministériel pour le développement durable, *Stratégie Nationale de Développement Durable : programmes d'action*, 3 juin 2003, p. 71.

¹⁸ Expérimentés en 2000 à la suite de la circulaire du Premier ministre du 21 février 2000, ces rapports ont été généralisés en 2001 à tous les ministères.

¹⁹ Comme le prévoit le décret n° 2003-145 du 21 février 2003 portant création du comité interministériel pour le développement durable.

²⁰ Voir par exemple la vision défendue par Henri Plagnol, Secrétaire d'Etat à la réforme de l'État, lors du Premier forum des administrations éco-responsables, le mardi 3 juin 2003.

Avec la circulaire du 28 mai 2004 sur l'administration éco-responsable et la mise en place de tableaux de bord, les administrations se sont vues demander des tableaux de bord concernant leurs diverses consommations (eau, électricité, fuel...) et la gestion de leurs déchets et véhicules, afin que ces variables puissent être optimisées. Dans ce prolongement, la Délégation à la Modernisation de la Gestion Publique et des Structures de l'Etat du Ministère du Budget et de la Réforme de l'Etat a mis en place un dispositif de labellisation sous forme de « pavillons » répartis en trois couleurs (vert, rouge ou noir) selon les efforts et démarches des ministères²¹, le tout étant mis en ligne sur Internet.

2.3. Une souci d'exemplarité à l'échelle internationale

La recherche de l'exemplarité s'est étendue au-delà de la scène nationale et elle est aussi à resituer dans le champ des relations entre États au sein d'espaces de discussion internationaux. Dans ces espaces peuvent en effet jouer des phénomènes d'émulation. C'est ce qui tend à se passer au sein du forum que constitue la Commission du Développement Durable, mise en place dans le cadre des Nations Unies à la suite de la Conférence de Rio. La CDD tient chaque année une session où les Etats sont appelés à faire valoir leurs efforts en faveur du « développement durable ». Les rapports nationaux présentés assurent ainsi une forme de suivi des démarches entreprises. La Commission européenne présente aussi régulièrement ses rapports à côté de ceux des pays membres de l'Union, ce qui lui permet de valoriser également les efforts communautaires. Ce voeu d'exemplarité sur le plan international est d'ailleurs devenu tout aussi présent dans les réflexions stratégiques provenant de la Commission, cette dernière affichant un souci d'« intervenir chez soi pour montrer l'exemple au monde »²².

Le souci d'exemplarité, fréquemment accompagné d'une prétention à la transparence, tend à être aussi mis en avant dans des procédures proches de l'audit qui ont commencé à être mises en place au plan international. Un processus de « revue par les pairs » a en effet été engagé, suite notamment à une proposition faite par Jacques CHIRAC au Sommet de Johannesburg en septembre 2002. La réflexion avançait d'ailleurs aussi dans ce sens au niveau de l'Union européenne, dans une optique de partage d'expériences. La proposition dont Jacques CHIRAC se faisait le porteur consistait à ce que la Commission du Développement Durable de l'ONU « soit investie d'une fonction d'évaluation par les pairs », et il ajoutait que la France était « prête à soumettre la première à cette évaluation ». L'initiative a été rejointe par quatre autres pays

²¹ « Pavillon vert pour les administrations centrales ayant fait des efforts significatifs en matière d'éco-responsabilité : réduction de consommation, mise en place de bonnes pratiques (tri des déchets, etc...) », « Pavillon rouge pour les administrations centrales ayant mis en place une démarche de suivi de leur fonctionnement (tableaux de bord) ou ayant fait figurer des actions en faveur de l'éco-responsabilité », « Pavillon noir pour les administrations centrales n'ayant fait état ni dans leur RAM ni dans leurs tableaux de bord de leur action en faveur de l'éco-responsabilité ».

²² Cf. Commission des Communautés européennes, *Développement durable en Europe pour un monde meilleur : stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable*, Communication de la Commission COM(2001)264 final/2, Bruxelles, le 19.6.2001, p. 5.

volontaires (la Belgique, le Royaume Uni, le Ghana et l'île Maurice). La logique mise en avant est notamment celle de l'apprentissage collectif, à partir de l'analyse des « bonnes pratiques ».

3. Installation de dispositifs de suivi et couplage réflexif

Dans le prolongement des cadres stratégiques, les programmes d'actions mis en place dans la perspective d'un « développement durable » se sont vus de plus en plus souvent attacher des dispositifs de suivi. Ceux-ci, en apportant des éléments d'évaluation *a posteriori*, apparaissent de nature à ouvrir aussi vers une forme de réflexivité particulière au niveau institutionnel.

3.1 La généralisation d'une volonté de suivi

Des dispositifs de suivi ont été prévus lors du Conseil européen de Göteborg qui a approuvé la « Stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable ». Dans leur justification, ces dispositifs sont liés au souhait affiché de promouvoir « une nouvelle approche en matière d'élaboration des politiques ». Parmi les propositions avancées dans cette perspective, les conclusions de la présidence pour le Conseil de Göteborg ont ainsi spécifié que « pour réexaminer de manière efficace la stratégie de développement durable, le Conseil européen [...] *évaluera*, lors de ses réunions annuelles de printemps, les progrès accomplis dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie »²³. Le Conseil européen de Barcelone des 15 et 16 mars 2002 devait constituer le premier moment de ce processus.

D'autres initiatives se sont aussi agrégées dans l'intention de mieux donner à voir les évolutions à engager. La présidence belge de l'Union avait ainsi pris celle de soumettre au Conseil « Affaires générales » en juillet et octobre 2001 un « tableau de bord » des mesures à prendre dans le cadre de la Stratégie. L'intention était de permettre à cette formation du Conseil de suivre les progrès dans l'ensemble des formations du Conseil. La présidence espagnole a proposé de poursuivre cette pratique. Le suivi de la Stratégie européenne a toutefois suscité des déceptions du point de vue de son efficacité et a amené à envisager des démarches de renforcement²⁴.

En France, le souhait de suivi a également été associé à la démarche stratégique. Le séminaire gouvernemental du 28 novembre 2002 affichait déjà ces intentions dans ses travaux de préfiguration sur la future SNDD : « Elle fera

²³ Ces prescriptions ont été intégrées dans le texte de la Stratégie. Voir la partie intitulée « Appliquer la stratégie et suivre son avancement: étapes après Göteborg », et notamment le paragraphe « Faire le point chaque année pour contrôler les progrès accomplis », in *Stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable*, op. cit., p. 40.

²⁴ Cf. Commission des Communautés européennes, *Examen de la stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable pour 2005 : premier bilan et orientations futures*, COM(2005) 37 final, 9 février 2005, p. 23

l'objet d'un **suivi permanent** qui donnera lieu régulièrement à des comptes-rendus dans un souci de grande transparence. Des indicateurs de développement durable permettront de mesurer les progrès obtenus »²⁵. L'organisation générale envisagée doit ainsi permettre la fourniture de documents réguliers. Un certain nombre de tâches sont même précisées de manière réglementaire, comme l'adoption d'un « rapport annuel d'évaluation de la mise en oeuvre de la stratégie nationale de développement durable et des plans d'actions » (décret du 21 février 2003). Dans son organisation, le processus de confection de ce type de rapport repose notamment sur les « hauts fonctionnaires du développement durable » qui assurent la collecte des informations dans leur ministère. La stratégie adoptée en juin 2003 leur a conféré, avec le Conseil national du développement durable, un rôle central dans ce qui devait être un « processus de pilotage et d'évaluation en continu »²⁶. Chaque ministère a en effet été doté d'un de ces fonctionnaires, qui ont aussi pour responsabilité de veiller à la mise en œuvre des engagements inscrits dans la Stratégie et d'assurer une coordination des programmes d'action de l'administration à laquelle ils sont rattachés.

3.2. L'installation d'un cadre évaluatif et son équipement

Dans le même processus encourageant ce travail de suivi sont aussi envisagés des procédures et des équipements devant permettre d'apporter des éléments de mesure et d'appréciation sur les dynamiques engagées. C'est là un autre plan, complémentaire des précédents, dans lequel se poursuivent des dynamiques apparentes de rationalisation, perceptibles en l'occurrence à travers les tentatives pour équiper les démarches entreprises de dispositifs d'évaluation de l'efficacité des actions. Cette forme de rationalisation en actes s'apparente à ce que certains chercheurs ont analysé comme des « dispositifs de gestion » (Broussard, Maugeri, 2003). Plutôt étudiés sur le terrain des entreprises, ces dispositifs ont des caractéristiques et une influence qui incitent à étendre la perspective à d'autres formes d'organisations, notamment à celles de la sphère publique, qui de fait ne sont pas les dernières à s'en inspirer ou à les reprendre.

Outre leur dimension gestionnaire, ce qui est aussi important à signaler, c'est la capacité de visualisation qui est recherchée par l'intermédiaire de ces dispositifs²⁷. La logique qui se déploie vise aussi à rendre possible une mise en visibilité des conditions d'exécution des programmes et des résultats atteints, pour un usage interne mais aussi externe. Le pilotage des évolutions engagées et la maîtrise des situations sont vues comme devant passer par une réduction

²⁵ *Dossier d'information. Séminaire gouvernemental sur le développement durable. 28 novembre 2002*, Service d'information du gouvernement, p. 6.

²⁶ Comité interministériel pour le développement durable, *Stratégie Nationale de Développement Durable – Introduction*, 3 juin 2003, p. 6.

²⁷ La sociologie des sciences, telle qu'elle a été développée notamment par Bruno Latour, met utilement l'accent sur le rôle des inscriptions que permettent les « instruments » (terme qui renvoie chez lui à ceux utilisés dans des lieux assimilables à des laboratoires de recherche) et à la mise en scène à laquelle ils contribuent. Cf. « Inscriptions », in Latour, 1995, p. 155-169.

de l'opacité des processus organisationnels, ceci supposant de rendre apparents et représentables certains éléments de ces processus. Ce sont pour cela des informations spécifiques qui sont attendues, ce qui va justifier la construction d'un appareillage devant permettre de recueillir des données sur les processus en cours, de disposer de grilles d'interprétation à distance. De manière chiffrée ou narrative, le déroulement des démarches est censé trouver une voie de restitution, propre à donner aux acteurs intéressés le sentiment de garder une prise sur celles-ci. Le recours aux indicateurs a pu ainsi venir s'articuler aux démarches stratégiques et leur donner des bases d'évaluation.

C'est en effet cette articulation qui a été prévue dans le cadre de la Stratégie européenne en faveur d'un développement durable pour en suivre la progression de manière méthodique. Ce travail d'évaluation régulière a été plus précisément confié à la Commission et devait se faire « sur la base d'un certain nombre d'indicateurs clés » dont le choix devait être fixé pour le Conseil européen de Laeken en décembre 2001. Une liste d'indicateurs y a effectivement été présentée par la Commission, et quarante-deux indicateurs ont été approuvés pour les différentes dimensions du « développement durable » (trente-cinq « indicateurs structurels » adoptés dans le cadre du réexamen du processus du Lisbonne et sept « indicateurs-clés environnementaux »). La mise en avant d'une nécessité de renforcer l'efficacité du suivi de la Stratégie européenne a conduit la Commission dans son examen de 2005 à souligner à nouveau le rôle des indicateurs.

Du côté français, la Stratégie Nationale de Développement Durable a également prévu des « indicateurs de suivi » pour donner une vision sur les plans d'action mis en place et permettre de juger leurs effets. Ces indicateurs sont distingués d'un autre type d'indicateurs, des indicateurs d'état, dont les travaux de développement étaient déjà engagés et qui sont davantage conçus pour donner un ensemble d'images, statistiques notamment, sur la situation du pays à l'aune de critères de durabilité.

3.3. Suivi, mesure et mise en visibilité de l'avancement de la SNDD

Mesurer et rendre compte régulièrement sont en fait des objectifs associés. En France, ces objectifs sont conjointement affirmés dans la SNDD et le processus qui l'accompagne. La démarche de suivi des programmes d'action avait été engagée dans cette perspective dès le premier séminaire gouvernemental sur le développement durable et un « Tableau de suivi des mesures du séminaire gouvernemental sur le développement durable du 28 novembre 2002 » avait été élaboré. La SNDD généralise la démarche à chacun des programmes d'action qu'elle prévoit, chaque objectif se voyant attaché un « indicateur de suivi », « chaque fois que cela a été possible ».

Après sa mise en place au Ministère de l'écologie et du développement durable début 2004, c'est au Service du développement durable qu'est revenue la tâche de rassembler les informations auprès des différentes administrations et

d'assurer la rédaction du premier « rapport d'étape ». Des réunions des hauts fonctionnaires du développement durable ont eu lieu pour discuter des aspects méthodologiques et des étapes à organiser pour la préparation du document.

Le souci de représentation de l'avancement des programmes a aussi donné lieu à une série de mises forme pouvant contribuer à une visualisation rapide des degrés de réalisation des mesures prévues. La forme la plus synthétique de présentation s'est faite par un rassemblement des données dans un « Bilan global de la SNDD ». Le document donnant un « avancement au 14/09/04 » croise dans un tableau les différents programmes adoptés avec les actions réparties et dénombrées selon quatre états (« non-engagées, engagées, avancées, réalisées »), et il résume ensuite le tout en quatre pourcentages correspondant à ces quatre catégories. Chaque programme a bénéficié d'une présentation selon le même principe, qui permet d'avoir des affirmations du type : « 24 % des actions du programme "VERS UN ETAT EXEMPLAIRE" sont réalisées au 14 septembre 2004 ». La présentation ne dit rien de la nature et de la qualité des avancées enregistrées, et tend ainsi à donner le sentiment que le plus important est que les actions des programmes soient « réalisées ».

3.4. D'une logique de visualisation et d'évaluation à une logique de performance et d'imputabilité

A travers ces différentes initiatives, le suivi ainsi réalisé se rapproche d'un type de démarche qu'on peut retrouver dans le monde des entreprises sous le terme de « reporting ». Cette démarche permet de renseigner les représentants hiérarchiques sur le degré de réalisation des objectifs et d'utilisation des moyens. Le « tableau de bord », du type de celui qui s'est trouvé promu et même mis à disposition sur Internet pour donner à voir l'« état d'avancement mesure par mesure de la SNDD », relève du même répertoire instrumental, familier dans le domaine du contrôle de gestion. Ce type d'instrument consiste à organiser un ensemble d'indicateurs de façon à pouvoir mesurer et ajuster les résultats relatifs à un projet, à un système... Au-delà de la mise en forme de l'information, la finalité est de pouvoir aider à la prévision et à la décision, en donnant justement à voir aux responsables intéressés des situations à différents moments, et donc d'éventuelles évolutions qui pourraient donner lieu à des recadrages ou à des adaptations.

Ces instruments qui accompagnent l'action institutionnelle ont pu gagner leur place grâce à la double fonction qu'ils paraissent offrir. D'une part, celle de la visualisation (au sens concret du terme) de l'avancement des programmes. Et d'autre part, celle que les administrations anglo-saxonnes résument par le terme d'*accountability* pour signifier l'obligation de rendre compte. S'est en effet imposée l'idée que les résultats de ces programmes doivent être mesurables. Si un mouvement de rationalisation joue là, c'est donc sous la forme d'une rationalisation de la supervision, laquelle viendrait effectivement nourrir une rationalisation réflexive, mais avec une orientation particulière. Comme si

l'efficacité organisationnelle et sa surveillance étaient censées garantir le succès du projet collectif.

Dans ces démarches de suivi, c'est même une logique de performance qui peut être retrouvée et qui marque là aussi une imprégnation par un modèle présent dans des champs de plus en plus large de l'action publique. Les activités de suivi, les indicateurs sur lesquels elles s'appuient et leur mise en forme dans des cadres à finalité évaluative tendent en effet à rejoindre un souci de contrôle des performances. De fait, c'est aussi l'utilisation d'une famille particulière d'indicateurs qui tend à être promue dans cette perspective, en l'occurrence celle des « indicateurs de performance ». Ces derniers, déjà défendus par l'OCDE, ont par exemple été soutenus par la Direction des Etudes Economiques et de l'Evaluation Environnementale (D4E) du Ministère de l'Environnement. Avec des raisonnements en termes de performance, c'est en fin de compte un bouclage qui tend à s'effectuer entre logique d'objectifs et logique de résultats, grâce à un cadre cognitif commun qui peut ainsi prendre forme.

Conclusion

La fin des années 1990 paraît marquer un accroissement et un renforcement des initiatives institutionnelles en faveur d'un « développement durable ». Par leur emboîtement, la formalisation et la structuration dont elles tendent à bénéficier, ces initiatives peuvent donner l'image du prolongement d'un processus de rationalisation, censé cette fois permettre de corriger les désagréments de dynamiques socio-économiques mal maîtrisées. Dans la sphère politico-administrative, la mise en avant de l'objectif de « développement durable » débouche en effet sur l'élaboration de résolutions et de programmes d'actions qui se rejoignent dans un souhait affiché de donner davantage de cohérence et d'efficacité aux interventions régulatrices et de mieux en évaluer les résultats.

C'est notamment dans cette perspective que l'élaboration de documents stratégiques, comme la Stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable ou en France la Stratégie nationale de développement durable, s'est trouvée mobilisée comme support. Ces cadres stratégiques permettent une formalisation des objectifs et une structuration du répertoire de propositions.

Dans les démarches mises en avant émerge conjointement une prétention à la constitution d'un modèle, censé témoigner d'une exemplarité. Mais, au-delà des discours, dans leur prolongement, c'est aussi dans cette impulsion que tendent à prendre forme des processus porteurs d'une rationalisation réflexive, en l'occurrence dans le sens d'un travail sur lui-même du système politico-administratif. La production d'une exigence d'exemplarité débouche sur une attention plus soutenue aux conséquences de certaines pratiques administratives et de certains programmes d'action. Avec ce degré de réflexivité

supplémentaire, ce sont les interventions publiques qui tendent à être réexaminées et à devenir elles-mêmes des objets d'intervention.

Cette tendance en rejoint une autre qui vient aussi la nourrir. Le souci de pilotage du changement débouche en effet sur la formalisation de procédures de suivi. Précisément, comme on l'a vu, il donne lieu à la constitution d'un appareillage d'indicateurs, qui sont censés permettre d'organiser une forme de « *feedback* » en donnant des informations sur les processus engagés. C'est un principe gestionnaire qui devient ainsi plus prégnant dans la manière d'envisager les interventions, un principe selon lequel le pilotage des évolutions et la maîtrise des situations ne peuvent se concevoir sans dispositifs de mesure, en particulier des résultats.

Les interventions en faveur d'un « développement durable » n'échappent donc pas à un répertoire gestionnaire dont les conceptions ont largement circulé dans les différents champs de l'action publique. Il est possible de repérer dans la sphère institutionnelle un ensemble de pratiques assimilables à ce qui serait qualifié de « contrôle de gestion » dans l'univers des entreprises et qui entretiennent des proximités plus ou moins explicites avec les conceptions du « management public ». Dans les initiatives déployées, notamment celles associées aux démarches stratégiques, il s'agit de formaliser des objectifs, et si possible de leur donner un contenu chiffré, de façon notamment à pouvoir par la suite mesurer le degré de réalisation de ces objectifs. Derrière les interventions engagées, c'est aussi aux organisations qui les portent que ces procédures de surveillance tendent à s'appliquer et elles sont ainsi de nature à encourager des formes collectives d'introspection. Mais celles-ci tendent à prendre une tournure particulière, dans la mesure où, de manière symptomatique, les démarches de suivi des actions mises en place tendent également à s'inscrire dans une logique de plus en plus proche de la recherche de performance, avec là aussi une demande de plus en plus fréquente de résultats chiffrés. Et de fait, les souhaits de performance de plus en plus communément affichés nourrissent des appels de plus en plus fréquents à la mise en place de dispositifs de contrôle méthodique de cette performance.

Les démarches engagées esquissent donc une tentative pour jouer sur deux tableaux : celui du pilotage par les objectifs, mais aussi celui du pilotage par les résultats, envisagé de manière complémentaire. C'est une recherche de maîtrise des situations qui reste exprimée d'un côté et qui trouve de surcroît des équipements intellectuels d'un autre côté, pour tenter de garantir l'adaptation des interventions en les soumettant à des mécanismes de contrôle régulier. Dans la recherche d'indicateurs appropriés au besoin du suivi se lit ainsi l'espoir de pouvoir installer en surplomb un potentiel permanent d'ajustement des capacités correctives des institutions publiques.

Toutefois, les débouchés de ce processus restent encore incertains. Les rappels réguliers, y compris par les institutions censées s'y attaquer, de l'accumulation des signes de dégradation des situations font du « développement durable » un horizon encore éloigné. Ce qui apparaît en revanche davantage dans un horizon

proche, parce que dans une large mesure déjà engagé, c'est comme on l'a vu un cadrage des enjeux et de leurs modalités de traitement dans une logique gestionnaire. Si cette forme de cadrage peut ressembler à de la maîtrise, il n'en est en rien la garantie. La somme des initiatives engagées s'apparente même plus à une gestion de la non-durabilité, c'est-à-dire à une approche réactive, qu'à la construction d'un « développement durable ». Et au final, cette logique gestionnaire tend surtout à exprimer un souci de réduction d'un ensemble d'effets négatifs, perçus comme dysfonctionnels par rapport à une dynamique socio-économique encore largement dominée par des objectifs de croissance.

Bibliographie

BECK U. (1992), *Risk Society. Towards a New Modernity*, Sage Publications, London.

BECK U., BONSS W., LAU C. (2003), « The Theory of Reflexive Modernization. Problematic, Hypotheses and Research Programme », *Theory, Culture & Society*, 20(2), pp. 1-34.

BROUSSARD V., MAUGERI S., dir. (2003), *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, L'Harmattan, Paris.

Commission mondiale sur l'environnement et le développement (1988), *Notre avenir à tous*, Les Éditions du Fleuve, Montréal.

DEHOUSSE R. (2004), « La méthode ouverte de coordination. Quand l'instrument tient lieu de politique », in LASCOUMES P., LE GALES P. (Dir.), *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences Po, Paris.

HABERMAS J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Tome 1, Fayard, Paris.

LATOUR B. (1995), *La science en action*, Folio Essais, Paris.

MEADOWCROFT J. (2000), « Sustainable Development: a New(ish) Idea for a New Century », *Political Studies*, Vol. 48, n°2.

OGIEN A. (1995), *L'esprit gestionnaire. Une analyse de l'air du temps*, Éd. de l'EHESS, Paris.

ZACCAÏ E. (2002), *Le développement durable. Dynamique et constitution d'un projet*, Presses Interuniversitaires Européennes, Bruxelles.