



Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Ministère de l'Intérieur
Direction des Collectivités Locales
Direction de la Formation des Cadres Administratifs et Techniques



Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et
de l'Environnement
Département de l'Environnement

RENFORCEMENT DE CAPACITES DES CADRES DES COLLECTIVITES LOCALES DANS LE DOMAINE DE LA GESTION DES DECHETS MENAGERS ET ASSIMILES

Evaluation des formations des cadres des Collectivités Territoriales 2011/2012

Novembre 2012



Par : MM. Mohamed CHAOUI ROQUAI & Mehdi DAOUDI

TABLE DES MATIERES

1- INTRODUCTION	5
1.1 Contexte	5
1.2 Objectifs de l'évaluation	5
2- GESTION DES DECHETS MENAGERS ET ASSIMILES.....	6
2.1 Introduction	6
2.2 Cadre institutionnel et juridique	7
2.3 Cadre financier : Programme National des déchets ménagers (PNDM)	9
2.4 Coopération internationale	11
3- PROGRAMME DE FORMATION DANS LE DOMAINE DE LA GDMA	13
3.1 Introduction	13
3.2 Objectifs du programme de formation	13
3.3 Formation des formateurs	14
3.4 Formation des cadres des Collectivités Locales.....	14
4- EVALUATION DU PROGRAMME DE FORMATION	20
4.1 Introduction	20
4.2 Evaluation à chaud des participants	20
4.2.1 Impressions exprimées via les tours de table	20
4.2.2 Exploitation des fiches d'évaluation	21
4.3 Evaluation par Interviews des participants aux formations	22
4.3.1 Déroulement des interviews	22
4.3.2 Profil des participants.....	23
4.3.3 Qualité de la formation	25
4.3.4 Impacts réels de la formation sur le terrain.....	27
4.3.5 Interviews de la hiérarchie des participants à la formation	29
4.4 Interviews des autres acteurs concernés.....	30
4.5 Evaluation global du programme de formation	30
4.5.1 Apports et impacts du programme de formation.....	30
4.5.2 Insuffisances et dysfonctionnements.....	31
5- ACTIONS D'AMELIORATION DE LA FORMATION	33
ANNEXES	37
Annexe A : Liste des participants interviewes et planning des interviews	
Annexe B : Guide d'interview des participants	
Annexe C : Liste des formateurs et des responsables rencontrés	

ABREVIATIONS ET ACRONYMES

%	: Pourcentage
CIDA	: Canadian International Development Agency
CL	: Collectivités Locales
CoMun	: Coopération des villes et des Municipalités
CR	: Communes Rurales
CT	: Collectivités Territoriales
CU	: Communes Urbaines
DCL	: Division des Collectivités Locales
DE	: Département de l'Environnement
DEA	: Direction de l'Eau et de l'Assainissement
DFCAT	: Direction de la Formation des Cadres Administratifs et Techniques
DGCL	: Direction Générale des Collectivités Locales
Dh/tonne	: Dirhams par tonne
DM	: Déchés Ménagers
DMA	: Déchés Ménagers et Assimilés
DPCC	: Direction du Partenariat, de la Communication et de la Coopération
DPSR	: Direction de la Surveillance et de la Prévention des Risques
GDM	: Gestion des déchets ménagers
GDMA	: Gestion des déchets ménagers et assimilés
GIZ	: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
GPS	: Global Positioning System
GSM	: Global System for Mobile communication
HCD	: Human Capacity Development
IFTHP	: Institut de formation des techniciens horticoles paysagistes
JICA	: Japan International Cooperation Agency)
kg/hab./jour	: kilogramme par habitant par jour
METAP	: Mediterranean Environmental Technical Assistance Program
MI	: Ministère de l'Intérieur
ONEP	: Office National de l'Eau Potable
ONG	: Organisation Non Gouvernementale

- PDP** : Plan Directeur Provincial
- PGPE** : Programme de Gestion et de Protection de l'Environnement
- PNDM** : Programme national des déchets ménagers
- RIT** : Réseau Intercommunal Thématique
- SDL** : Sociétés de Développement Local

1- INTRODUCTION

1.1 Contexte

Dans le cadre du Programme National de Gestion de Déchets Ménagers (PNDM) et en partenariat avec la Coopération Allemande GIZ (PGPE, HCD/Ex-InWent, CoMun), un programme de formation visant le renforcement des capacités des cadres des Collectivités Locales (CL) dans le domaine de la gestion des déchets ménagers et assimilés (GDMA) a été réalisé au cours des années 2011 et 2012. Ce programme qui comprend douze ateliers de formation s'inscrit dans le cadre du plan de formation élaboré en mai 2010 par la Direction de la Formation des Cadres Administratifs et Techniques (DFCAT) en collaboration avec la Direction de l'Eau et de l'Assainissement (DEA) du Ministère de l'Intérieur (MI). Il cible toutes les régions du Maroc et a pour but de doter les cadres chargés de la GDMA d'outils techniques et organisationnels nécessaires au suivi des projets programmés au niveau local, et ce, en application des orientations de la loi 28-00 relative à la gestion des déchets et à leur élimination.

1.2 Objectifs de l'évaluation

Pour évaluer la pertinence du programme de formation et son impact réel sur le terrain et identifier les recommandations de pérennisation du programme de formation, la GIZ/PGPE/Composante 2 a mandaté M. Mohamed Chaoui Roquai, directeur technique du bureau d'étude ADS Maroc, et M. Mehdi Daoudi, consultant indépendant pour la réalisation de cette mission. Les objectifs visés par la présente étude d'évaluation du programme de formation sont définis comme suit :

- a. Evaluer la pertinence et la qualité du programme de formation dispensé en 2011/2012 au profit des responsables des collectivités territoriales en charge de la gestion des déchets ménagers et identifier les besoins en formation des cadres des collectivités qui restent à satisfaire dans les années à venir ;
- b. Evaluer l'effet de la formation sur les compétences des participants et son impact sur la gestion quotidienne des déchets ménagers et assimilés ;
- c. Vérifier si les expériences réalisées par le PGPE/composante 5 dans la région nord (Tanger/Tétouan) étaient suffisamment intégrées dans les formations et analyser la coopération avec le programme CoMun et recommander des formes de coopération pour 2013 ;
- d. Recommander des actions concrètes pour pérenniser le processus de formation dans la gestion des déchets ménagers.

2- GESTION DES DECHETS MENAGERS ET ASSIMILES

2.1 Introduction

La production actuelle des déchets ménagers en milieu urbain au Maroc est estimée à 6,8 millions de tonnes par an dont 5,3 millions de tonnes en milieu urbain, soit en moyenne 0,76 kg/hab./jour. Avec la croissance démographique, l'urbanisation rapide et l'évolution des modes de consommation, la production des déchets ménagers au Maroc est en constante augmentation.

La multiplication des décharges spontanées contribue à la pollution atmosphérique, à la contamination des eaux superficielles et souterraines, à la propagation des maladies et à la dégradation du paysage. Cette situation nuit également de façon générale au développement économique du pays, notamment dans le secteur touristique. Une étude de la Banque Mondiale réalisée en 2003 a estimé que les coûts économiques de la dégradation de l'environnement au Maroc découlant de la faible performance du système de gestion des déchets solides s'élève à 0,5% du PIB, un des taux les plus élevés de la région MENA.

Conscient de cette situation et du retard qu'a accumulé le Maroc dans le domaine de la gestion des déchets ménagers, le Gouvernement Marocain a entrepris au cours de la dernière décennie, une série d'actions stratégiques dont notamment :

- ✓ la promulgation de la loi cadre 28-00 relative à la gestion des déchets solides et à leur élimination;
- ✓ l'élaboration et la mise en place d'un programme national des déchets ménagers et assimilés (PNDM) pour financer la mise à niveau du secteur
- ✓ la réforme de la fiscalité locale visant l'amélioration des finances municipales pour faire face aux besoins accrus en matière de services communaux dont le secteur des déchets.

Pour accompagner le renforcement des capacités des collectivités locales dans la réforme de la GDMA, l'Etat, avec l'appui de certains bailleurs notamment la GIZ, a conçu et mis en œuvre une série de programmes dont notamment :

- ✓ La mise en place d'un programme de formation au profit des cadres des collectivités locales concernés par la GDMA
- ✓ La sensibilisation des acteurs notamment les élus, les autorités, la société civile et les citoyens pour les impliquer davantage dans la GDMA. A ce titre des séminaires sont programmés au niveau des régions au profit des élus et de la société civile, un programme de communication grand public est en cours d'élaboration
- ✓ La création et le développement d'un réseau intercommunal pour permettre aux responsables des communes d'échanger leurs expériences et le partage des bonnes pratiques

- ✓ La création et le développement d'un portail pour la diffusion et le partage des informations et la mise en ligne des documents (textes de loi, guides, appels d'offres et contrats type, publications, etc.)

Les acteurs chargés de la mise en œuvre de ces programmes sont :

- ✓ Le Ministère de l'Intérieur à travers la DFCAT et la DEA
- ✓ Le Ministère de l'Energie des Mines de l'Eau et de l'Environnement via le DE
- ✓ La coopération allemande GIZ à travers le programme PGPE composantes 2 et 5, le programme CoMun et le HCD ex Invent

2.2 Cadre institutionnel et juridique

La réglementation relative à la gestion des déchets et à leur élimination fait l'objet de la loi cadre n°28-00. L'adoption de cette loi en 2006 vient combler le vide juridique qui existait dans le domaine de la gestion des déchets ménagers, industriels, médicaux et dangereux. Elle vise principalement la prévention de l'environnement et la santé des populations.

Les dispositions de cette loi prévoient l'obligation de réduction des déchets à la source, l'utilisation des matières premières biodégradables et la prise en charge des produits durant toute la chaîne de production et d'utilisation. Elle préconise l'aménagement par les collectivités locales des décharges contrôlées pour les déchets ménagers et les déchets industriels. La loi 28-00 traduit la volonté politique des pouvoirs publics de mettre à niveau la gestion intégrée des déchets en particulier par :

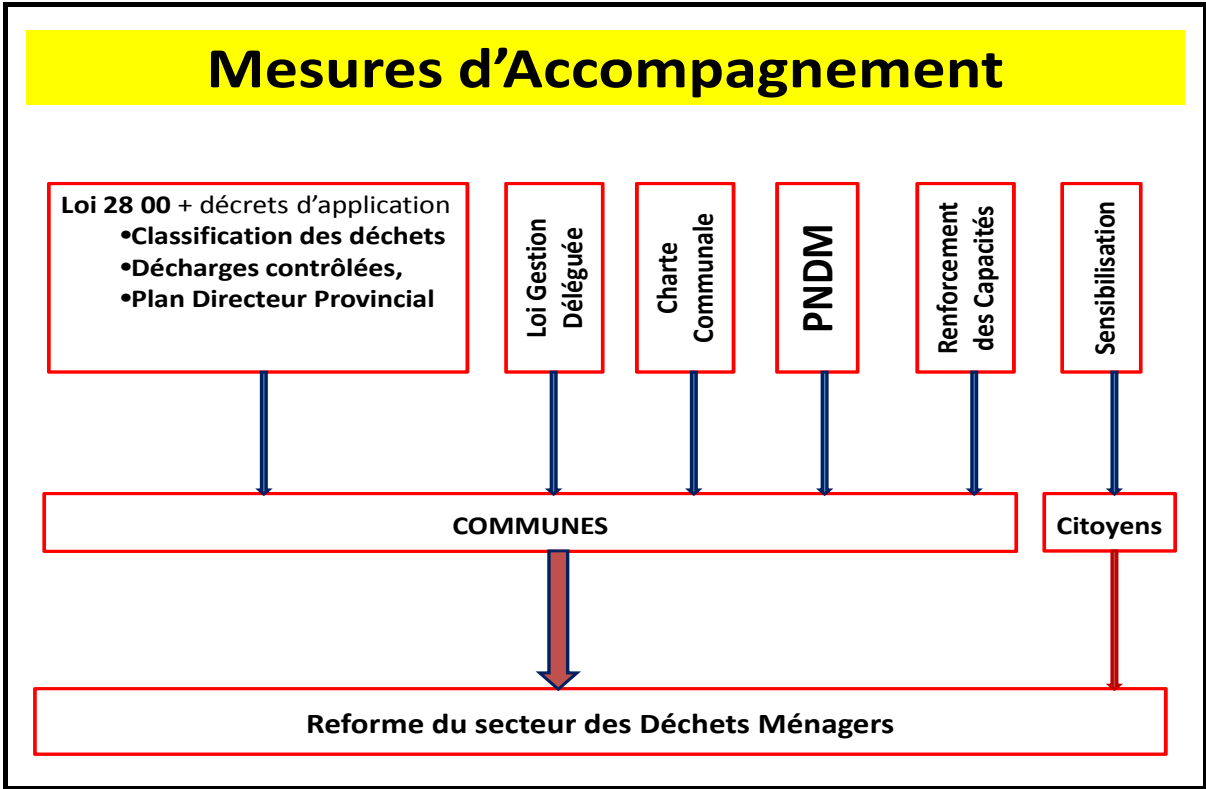
- ✓ La confirmation de la responsabilité première des collectivités locales dans la gestion des déchets ménagers ;
- ✓ L'introduction d'outils de planification à l'échelle nationale, régionale et locale ;
- ✓ L'incitation des collectivités locales à s'équiper en moyens et infrastructures pour la mise en décharge, le traitement, la valorisation et le recyclage des déchets.

Dans le cadre de la loi 28-00 relative à la gestion des déchets, à leur valorisation et à leur élimination, l'élaboration d'un Plan Directeur Provincial «PDP» de gestion des déchets ménagers et assimilés est rendue obligatoire dans toutes les provinces et préfectures du Royaume. L'élaboration des PDP et leurs mises en œuvre nécessitent des moyens importants tant au niveau financier qu'au niveau des compétences. Compte tenu de l'insuffisance voire de l'inexistence des compétences en matière de la GDMA, le renforcement des capacités des Collectivités Locales (CL) dans ce domaine est devenu plus que nécessaire pour accompagner l'élaboration et la réalisation des PDP au niveau des provinces et préfectures du Royaume.

Considéré comme un vrai facteur de succès, ce prérequis représente pour les bailleurs de fonds, notamment la Banque Mondiale, une condition sine qua non pour soutenir le Programme National des Déchets Ménagers « PNDM ». Vu l'importance et la nécessité du renforcement des capacités des collectivités locales pour la réussite de la réforme de la GDMA, le PNDM a dédié 1.8% de son budget (estimé à 40 milliards de dirhams) à la rubrique « communication, sensibilisation et formation ».

Les mesures d'accompagnement pour la réforme de la GDMA, mis en place par le gouvernement, sont illustrées dans la figure 1 ci-après.

Figure 1 : Mesures d'accompagnement pour la réforme de la GDMA



De par les dispositions de la charte communale, la commune reste le principal acteur et responsable de la filière de la GDMA et par voie de conséquence de sa mise à niveau. Pour accompagner les communes dans cet important chantier et assurer le maximum de succès à cette mise à niveau, l'Etat a mis en place les moyens nécessaires tant au point de vue juridique que financier. Concernant l'aspect juridique l'Etat a, en plus de la charte communale et de la loi cadre 28-00 relative à la gestion des déchets et à leur élimination, promulgué une série de décrets pour cadrer et impulser la réforme de la GDMA. Quant à l'aspect financier, le gouvernement avec l'appui de la Banque Mondiale a mis en place le PNDM. En outre la DGCL en collaboration avec le DE et avec l'appui de la GIZ a mis en place un programme ambitieux et soutenu pour le renforcement des capacités des CL. Le succès durable de la mise à niveau de la GDMA passe par la sensibilisation et l'implication des ONG et du citoyen.

Concernant les modes de gestion des déchets publics, décision endogène et qui relève des conseils des communes, trois modes de gestion des déchets sont définis au Maroc :

- a. Gestion publique :
 - ❖ Gestion par la commune elle-même
 - ❖ Gestion par un groupement de communes
 - ❖ Gestion par une régie autonome
- b. Gestion mixte: Sociétés de Développement Local 'SDL'
 - ❖ Part des CL ou de leurs groupements > 34% du capital de la SDL
 - ❖ Part des personnes morales de droit public > 51% du capital de la SDL
 - ❖ Part du privé < 49% du capital de la SDL
- c. Gestion privée :
 - ❖ Gestion déléguée

2.3 Cadre financier: Programme National des déchets ménagers (PNDM)

Le Programme National des Déchets Ménagers «PNDM» s'inscrit dans le cadre de la politique de réforme et de développement du secteur des déchets ménagers. Ce programme a été élaboré par le Département de l'Environnement «DE» et le Ministère de l'Intérieur «MI» avec l'appui de la Banque Mondiale. Ce programme vise d'atteindre les objectifs suivants à l'horizon de 2020 :

- a. Généraliser les PDP de GDMA pour toutes les provinces et préfectures du Royaume
- b. Augmenter le taux de collecte professionnalisée des DMA à 90%
- c. Doter l'ensemble des centres urbains des décharges contrôlées des déchets ménagers et assimilés
- d. Réhabiliter ou fermer toutes les décharges existantes
- e. Moderniser le secteur des déchets par la professionnalisation du secteur
- f. Développer la filière de « tri-recyclage-valorisation » pour atteindre un taux de recyclage de 20%
- g. Former et sensibiliser tous les acteurs concernés par la problématique des déchets

Le PNDM consiste à accompagner et à soutenir financièrement les collectivités locales pour l'élaboration de leurs PDP, la construction et l'exploitation des décharges contrôlées, la réhabilitation des anciennes décharges sauvages, la professionnalisation de la collecte et du nettoyage des DMA et le renforcement des capacités des cadres et techniciens opérant dans le domaine de la GDMA.

L'enveloppe globale allouée au PNDM est de 40 milliards de dirhams programmés sur une période de 15 ans et répartie comme décrit dans le tableau 1 ci-après.

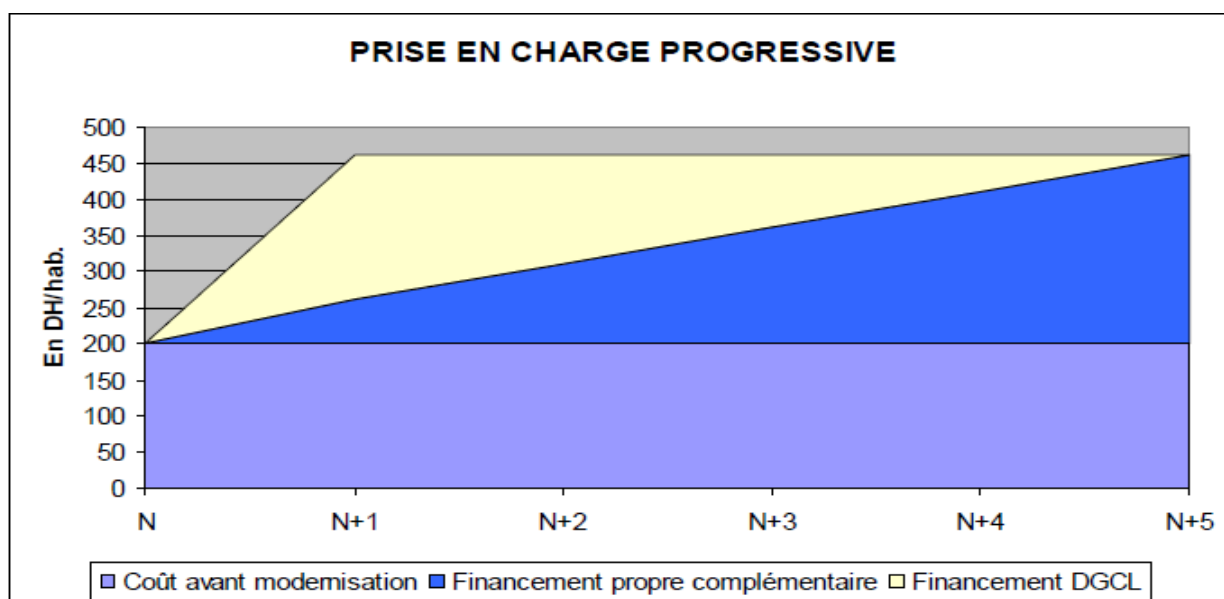
Tableau 1 : Répartition des coûts du PNDM

Composante	Pourcentage (%)	Coût (Milliards de dirhams)
Amélioration des services de collecte et nettoyage	72	28,80
Création et exploitation des décharges contrôlées	14,6	5,84
Réhabilitation des décharges existantes	6,3	2,52
Etude/maîtrise d'ouvrage/contrôle et suivi	3,5	1,40
Développement filière Tri/Recyclage/Valorisation	1,8	0,72
Communication/Sensibilisation/Formation	1,8	0,72
Total	100	40

La mise en œuvre de la loi-cadre précitée 28-00 passe par une importante mise à niveau du système de gestion des déchets ménagers qui relève de la compétence des communes. Cette mise à niveau implique notamment la professionnalisation des services de la collecte et du nettoyage, la réalisation et la gestion des décharges contrôlées et la réhabilitation des décharges spontanées.

La mise à niveau de la filière des DM se traduit par un surcout de l'ordre de 260 Dh/tonne correspondant à la professionnalisation de la collecte et du nettoyage et de 100 DH/tonne pour la mise en décharge contrôlée. Le PNDM intervient d'une façon dégressive sur une période limitée pour prendre en partie la charge de ce surcout (voir figure 2).

Figure 2 : Evolution de la prise en charge des coûts de la GDMA



Cette figure montre que compte tenu de leurs ressources financières actuelles, certaines communes risquent au terme des cinq ans d'appui du PNDM de se trouver dans l'impossibilité d'honorer le surcout découlant de la professionnalisation de la GDMA.

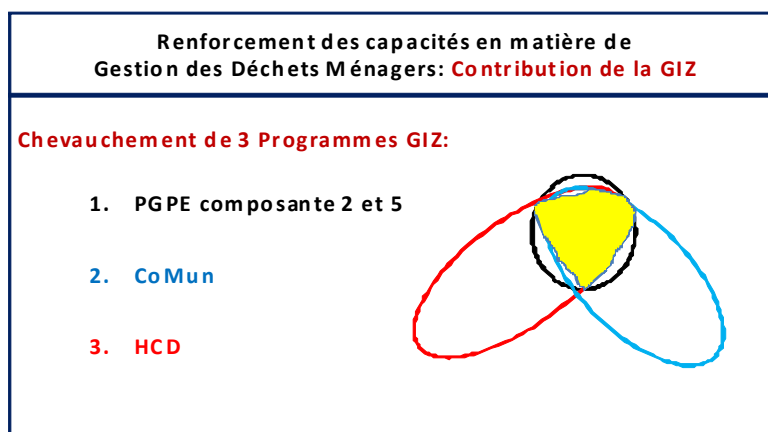
2.4 Coopération internationale

La coopération internationale en matière de gestion des déchets ménagers s'articule essentiellement autour de la coopération allemande GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH). A signaler également la coopération japonaise JICA dont l'activité au Maroc en matière de GDMA reste limitée dans le temps et dans l'espace et la coopération Canadienne (CIDA) pour appuyer le Ministère de l'Intérieur à développer un cadre institutionnel pour la gestion environnementale des villes et communes en y intégrant la GDMA.

La GIZ intervient activement dans le domaine de la GDMA via ses 3 programmes : Le PPGPE « Programme de Gestion et de Protection de l'Environnement », composante 2 « formation environnementale » et composante 5 « Gestion de l'environnement communal – Région Nord », le programme CoMun « Coopération des villes et des Municipalités et le programme HCD ex Invent « Human Capacity Development » de renforcement des capacités de la formation pour le secteur de l'environnement dans le Maghreb.

Ainsi, une étroite coopération entre la composante 2 du PGPE et les deux programmes régionaux de la GIZ (CoMun et de HCD) qui travaillent en partie sur des thèmes similaires (déchets, collectivités locales) en Tunisie, Algérie et au Maroc a été initiée en vue de contribuer efficacement au renforcement des capacités en matière de GDMA. De même les expériences pratiques cumulées par la composante 5 du PGPE dans la région Nord en matière de gestion des déchets, ont été activement propagées à travers le pays en coopération avec la composante 2 de ce programme.

Figure 3 : Contribution de la GIZ au renforcement des capacités en matière de GDMA



L'intervention ces deux dernières années des programmes PGPE, CoMun et HCD a consisté à fournir l'assistance technique et financière au Ministère de l'Intérieur (DFCAT/DEA) et au Département de l'Environnement pour l'organisation en 2011 et 2012 des 12 ateliers de formations d'une durée de 2 à 3 jours chacun dans 13 régions du Royaume. Les détails des apports de cette assistance sont donnés dans le paragraphe 4 relatif à l'évaluation du programme de formation du présent rapport.

Pour consolider ce processus de renforcement des capacités, le programme CoMun, a initié la création d'un Réseau Intercommunal Thématique (RIT) avec la participation d'un noyau de 11 villes marocaines. Cette initiative s'inscrit dans le cadre du PNDM et répond à un besoin réel des villes marocaines d'échange d'expériences dans le domaine de la GDMA, et donc de bénéficier des bonnes pratiques de gestion et de savoir-faire qui se dégagent de chacune d'elles. Le programme CoMun encourage également la création d'un réseau de dialogue entre villes du Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie). Les villes allemandes sont également appelées à se joindre aux villes maghrébines en vue de partager leurs connaissances pratiques par rapport aux besoins constatés. A noter que le RIT se réunit tout les trois mois d'une façon tournante et que les participants apprécient fortement l'échange et le partage des expériences et des bonnes pratiques des uns et des autres. Ce réseau est appelé à s'ouvrir sur d'autres villes du Royaume et à se développer compte tenu de l'intérêt concret qu'il présente pour les communes.

De même, le programme HCD a contribué à la consolidation de ce processus à travers les activités menées dans le cadre de son projet régional de renforcement des capacités de formation et de formation continue dans le secteur de l'environnement au Maghreb, notamment ses composantes relatives au management des déchets et à la filière du biogaz.

3- PROGRAMME DE FORMATION DANS LE DOMAINE DE LA GDMA

3.1 Introduction

Avec la promulgation de la loi 28-00 relative à la gestion des déchets et à leur élimination en 2006 et la mise en œuvre du Programme National de gestion des Déchets Ménagers (PNDM) en 2007, le Maroc s'est engagé dans une ambitieuse réforme de mise à niveau et de professionnalisation de la gestion des déchets ménagers au Maroc. Le renforcement des capacités dans ce domaine est devenu indispensable pour accompagner les collectivités locales dans la réalisation du PNDM et constitue une condition clef du soutien des bailleurs de fonds pour ce programme.

Dans ce cadre, le Ministère de l'Intérieur (Direction de la Formation des Cadres Administratifs et Techniques (DFCAT) en coordination avec la Direction de l'Eau et de l'Assainissement (DEA)) a mis en place depuis 2010 un programme de formation visant le renforcement des capacités des collectivités locales dans le domaine de la gestion des déchets ménagers et assimilés (GDMA).

Ce programme est réalisé en partenariat avec Le Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement (Département de l'Environnement (DE)) et l'Office National de l'Eau Potable (ONEP) et avec l'appui financier et organisationnel de la coopération Allemande GIZ notamment le Programme de Gestion et de Protection de l'Environnement (PGPE)/Composantes 2 et 5, le programme régional de Coopération des villes et Municipalités (CoMun)/Gestion des déchets urbain, et le programme régional Human Capacity Development (HCD)/Renforcement des capacités de la formation pour le secteur de l'environnement dans le Maghreb.

Le programme de formation a ciblé toutes les régions du Maroc et a pour but de doter les cadres chargés de ce dossier des outils techniques et organisationnels nécessaires à la gestion des déchets ménagers et au suivi des projets programmés au niveau local. Il est décliné en une formation de formateurs, 4 modules de formation des cadres des collectivités locales et 16 ateliers régionaux.

3.2 Objectifs du programme de formation

Le programme de renforcement des capacités des collectivités locales dans le domaine de la GDMA s'est assigné comme objectifs de :

- Sensibiliser les élus locaux à la politique environnementale intégrant les dimensions sociale, écologique et économique dans la GDMA ;
- Améliorer le savoir faire des cadres techniques en matière de GDMA, en leur permettant de s'approprier les principaux outils de gestion dans ce domaine.
- Permettre aux cadres techniques relevant notamment des communes ayant délégué la GDMA, de maîtriser les aspects de suivi et de contrôle des prestations de nettoyage et d'exploitation des décharges.

- ⇒ Faire profiter les cadres nationaux chargés de la GDMA de la documentation technique, des outils de gestion et des applications développées par le projet METAP, ainsi que des expériences acquises par les autres pays du Maghreb et du Machreq en la matière.

3.3 Formation des formateurs

Dans le but de constituer un noyau de formateurs dans le domaine de la GDMA et d'assurer la démultiplication de la formation en la matière au profit du personnel des collectivités locales, La DFCAT a réalisé deux sessions de formation de formateurs à l'IFTHP de Salé en partenariat avec l'ONEP en 2010.

Ces sessions de formation de formateurs ont pour objectifs de permettre aux participants de s'appropriier le contenu de la formation, de les doter du savoir-faire nécessaire leur permettant d'animer des séquences de formation en respectant les principes de base de l'andragogie.

Un groupe de 20 cadres supérieurs chargés de la GDMA au sein des communes a bénéficié de 10 jours de formation répartis en deux sessions de 5 jours chacune.

La première session s'est déroulée du 14 au 18 Juin 2010 et a été consacrée à la présentation du contenu de la formation et aux discussions autour des modules de la formation suivants :

- ✓ Les Plans Directeurs Provinciaux /Préfectoraux de gestion des déchets ;
- ✓ La gestion des déchets ménagers et assimilés ;
- ✓ Le système de suivi et de contrôle des prestations de collecte, de nettoyage et d'exploitation des décharges.
- ✓ L'élimination des déchets.

La seconde session s'est déroulée du 20 au 24 Septembre 2010 et a été axée sur le volet pédagogique : théorie, types et niveaux d'apprentissage, supports pédagogiques, méthodes et techniques d'animation, évaluation de la formation, etc.

Entre les deux sessions, les participants ont été appelés à approfondir leurs connaissances dans les modules choisis et à préparer une présentation à exposer lors de la deuxième session.

3.4 Formation des cadres des Collectivités Locales

Suite à la formation des formateurs réalisée en 2010, la DFCAT, en coordination avec la Direction de l'Eau et de l'Assainissement (DEA), a organisé en 2011/2012 une série de 12 ateliers de formation dans le domaine de la GDMA au profit du personnel des collectivités locales.

Les ateliers de formation se sont assignés comme objectifs d'assurer le maximum de transfert savoir-faire entre Collectivités Territoriales (CT) afin de permettre aux participants de mieux gérer le dossier GDMA dans leurs communes. Ces objectifs sont notamment de permettre aux participants :

- ✚ De connaître le cadre juridique, institutionnel et financier relatif à la Gestion des Déchets Ménagers et assimilés.
- ✚ D'appréhender les étapes d'élaboration des Plans Directeurs Provinciaux/Préfectoraux de gestion des déchets ménagers et assimilés et d'accompagner son étude.
- ✚ De s'approprier les techniques de collecte et de nettoyage et d'optimisation de la gestion des déchets ménagers et assimilés.
- ✚ De connaître les principes de base des différentes technologies de traitement, d'élimination et de valorisation des déchets ménagers.
- ✚ De maîtriser les techniques d'aménagement, d'exploitation et de réhabilitation d'une décharge contrôlée.
- ✚ De s'approprier les techniques, méthodes et outils relatifs :
 - À l'élaboration des dossiers d'appel d'offre,
 - Au suivi et contrôle des opérations de délégation de service.
- ✚ De prendre conscience de la nécessité de la concertation avec les différents acteurs locaux concernés.

12 ateliers de formation de 2 ou 3 jours chacun dans le domaine de la GDMA ont ainsi été organisés en 2011 et 2012 dans 11 villes (Casablanca, Marrakech, Kenitra, Fès, Béni Mellal, Agadir, Errachidia, Nador, Oujda, Guelmim et El Jadida) et on touché les cadres des Collectivités Territoriales des 16 régions du royaume (voir tableau 2).

Tableau 2 : Programme Formation 2011 - 2012

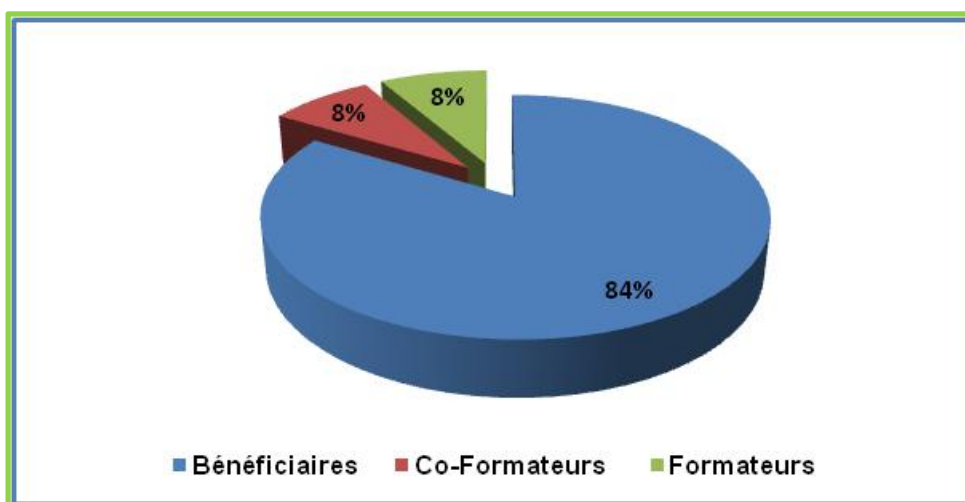
Ateliers	Durée	Période	Lieu	Effectif
1	3 jours	27 - 29 Avril 2011	Marrakech	27
2	2 jours	17 - 18 Mai 2011	Casablanca	30
3	2 jours	01 - 02 Juin 2011	Kenitra	31
4	2 jours	14 - 15 Juin 2011	Fès	27
5	3 jours	30 Nove - 2 Déc 2011	Béni Mellal	38
6	3 jours	14 - 16 Décembre 2011	Kenitra	38
7	3 jours	20 - 22 Décembre 2011	Agadir	48
8	3 jours	19 - 21 Septembre 2012	Errachidia	32
9	3 jours	06 - 08 Octobre 2012	Nador	32
10	3 jours	07 - 09 Novembre 2012	Oujda	29
11	3 jours	13 - 15 Novembre 2012	Guelmim	46
12	3 jours	26 - 28 Novembre 2012	El Jadida	30
Total	33	-	11	408

Les 12 ateliers ont totalisé 33 jours de formation et ont connu la participation de 408 personnes dont 341 bénéficiaires des Collectivités Territoriales (CT), 33 co-formateurs relevant de la Direction de l'Eau et de l'Assainissement (DEA) et des collectivités territoriales et 34 intervenants du Département de l'Environnement et la DFCAT (voir tableau 3 et figure 4).

Tableau 3 : Répartition des participations

Désignation	2011	2012	Total
Bénéficiaires des CT	203	138	341
Co-Formateurs (DEA, CT)	13	20	33
Formateurs (DE, DFCAT)	23	11	34
Total	239	169	408

Figure 4 : Répartition des Collectivités Territoriales



Ont bénéficié de ces ateliers de formation 341 cadres (ingénieurs, administrateurs et techniciens) chargés de la gestion des déchets ménagers au niveau de 302 collectivités territoriales dont 64 provinces et préfectures, 178 communes urbaines et 60 communes rurales (voir tableau 4 et graphe 5).

Au total, 19% des collectivités territoriales du Royaume ont été représentées dans ces 12 ateliers de formation. On relève les taux élevés des provinces/préfectures et des communes urbaines représentées avec respectivement 85% et 80% du nombre total de ces collectivités territoriales nationales. A l'inverse, les communes rurales au nombre de 1 282 à l'échelle nationale ont été faiblement représentées avec seulement 5% (voir tableau 4 et figure 5).

Environ 70 % des participants sont des cadres supérieurs (ingénieurs, administrateurs) et 30% sont des cadres moyens chargés de la gestion des déchets ménagers au niveau de leurs collectivités

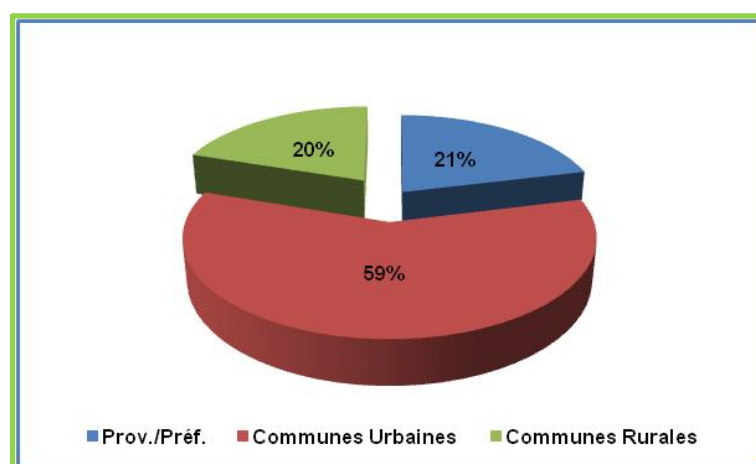
Tableau 4 : Répartition des bénéficiaires par lieu d'affectation

Régions	Participants	Collectivités Territoriales			
		Prov./Préf.	Communes		Total
			Urbaines	Rurales	
Grand Casablanca	8	02	04	01	7
Taza-EL Hoceima-Taounate	19	03	12	03	18
Marrakech–Tensift-EL Haouz	22	06	15	00	21
Fès-Boulemane	21	04	11	04	19
Meknès-Tafilalet	26	06	17	02	25
Chaouia-Ouardigha	21	04	15	00	19
Tanger –Tétouan	3	01	01	01	3
Tadla Azilal	32	03	09	20	32
Gharb-Cherarda-Béni Hssen	41	03	10	09	22
Rabat-Salé-Zemmour-Zaër	16	04	06	01	11
Sous –Massa- Drâa	41	08	24	03	35
Guelmim – Essmara	28	07	18	03	28
Doukkala-Abda	17	04	09	04	17
Oriental	37	06	22	08	36
Laayoune-Boujdour -Sakia el Hamra	06	02	03	01	6
Oued Ed-Dahab- Lagouira	03	01	02	00	3
Total	341	64	178	60	302
Total Maroc	-	75	221	1 282	1 578
Pourcentage		85%	80%	5%	19%

Sources : MI/DFCAT

NB : Parmi les 305 Collectivités Territoriales, 3 groupements de communes qui représentent 23 Communes (9 CU et 14 CR) ne sont pas incluses dans ce tableau.

Figure 5 : Répartition des Collectivités Territoriales



L'animation de ces ateliers de formation a été confiée à une équipe d'experts dans le domaine de la gestion de déchets ménagers comprenant des consultants nationaux des bureaux d'études, un expert de la GIZ (PGPE-composante de Tanger), des intervenants du Ministère de l'Intérieur (DEA et DFCAT), du Département de l'Environnement et des co-formateurs du pool DFCAT, responsables des services de gestion des déchets au niveau des Collectivités Territoriales.

L'animation des ateliers de formation a été appuyée par la remise aux participants d'une documentation élaborée par les différents partenaires associés au programme de formation et composée notamment de :

- ✓ Recueil des textes juridiques relatifs à la gestion des déchets au Maroc
- ✓ Recueil de lois relatives à l'environnement et au développement durable
- ✓ Guide d'élaboration des PDP de GDMA
- ✓ Manuel de contrôle des prestations de collecte et de nettoyage
- ✓ Guides de présélection de site des décharges contrôlées des déchets ménagers
- ✓ Guide de surveillance des décharges contrôlées
- ✓ Support pédagogique concernant le traitement des déchets
- ✓ Autres documents en rapport avec les modules présentés par les consultants des bureaux d'études chargés de l'animation des ateliers.

En plus de ces documents remis aux participants sous format papier, un CD-ROM contenant l'ensemble des présentations des modules (Power Point) a été également distribué au cours de ces ateliers.

4- EVALUATION DU PROGRAMME DE FORMATION

4.1 Introduction

Dans le cadre du programme de formation visant le renforcement des capacités des cadres des CL dans le domaine de la GDMA, deux séries d'ateliers de formation (4 ateliers en 2011 et 8 ateliers en 2012) ont été organisés dans 11 villes du Royaume par la DFCAT en coordination avec le DE et en partenariat avec la GIZ. Ces ateliers ont fait l'objet de deux évaluations internes qui ont montré que ces formations étaient utiles pour les participants mais n'ont pas évalué l'impact réel des connaissances acquises sur les activités quotidiennes des cadres des CL en charge de la GDMA dans leurs communes suite à ces ateliers de formation.

La présente évaluation a pour objet de clarifier ce point et de proposer des mesures pour le perfectionnement de ces formations et des recommandations pour la pérennisation du programme de formation. Elle a été réalisée sur la base des informations collectées lors des évaluations à chaud des participants effectuées à l'issue de chaque atelier de formation et lors des entretiens directs réalisés entre le 23 octobre et le 2 novembre 2012 avec un échantillon de 20 cadres des CL sélectionnés parmi les 341 participants aux 12 ateliers de formation et des entretiens avec leurs responsables hiérarchiques et avec les responsables concernés de la DGCL (DFCAT, DEA), DE et GIZ.

4.2 Evaluation à chaud des participants

A l'issue de chaque séance de formation, une évaluation à chaud des participants a été réalisée via un tour de table permettant aux participants d'exprimer leurs impressions et via l'analyse des fiches d'évaluation remises à tous les participants en vue de recueillir leurs appréciations sur les volets pédagogique, organisationnel et logistique de la formation et en vue d'appréhender leurs besoins de formations complémentaires et leurs suggestions d'amélioration de la formation.

4.2.1 Impressions exprimées via les tours de table

Les principales impressions exprimées par les participants lors des tours de table réalisés à la fin de chaque action de formation sont résumées ci-dessous :

- Les personnes invitées ont été toutes concernées par la formation et elles ont, dans leur quasi-totalité, exprimé leur satisfaction quant au contenu de la formation et à son opportunité.
- Les participants ont particulièrement apprécié que la formation soit assurée par des praticiens voire des homologues qui sont confrontés à des situations similaires aux leurs ;

- Les illustrations à l'aide de photos et de vidéos ainsi que les visites de terrain ont été également été bien appréciées. De même le document « Support pédagogique concernant le traitement des déchets », a été considéré comme un outil illustratif et pratique à la fois pour les participants.
- L'hétérogénéité des participants due à la diversité des profils des participants et des lieux de leur affectation (communes urbaines et communes rurales) a influencé l'acquisition de certains concepts techniques ;
- Le manque de temps réservé aux débats lors de certaines séances ;
- De façon générale, les formations se sont bien déroulées tant dans leur timing que dans leur organisation.

Lors de ces tours de table, certaines suggestions ont été exprimées par les participants telles que :

- Mettre en place un programme de sensibilisation des élus, des gouverneurs, secrétaires généraux et des chefs des divisions des collectivités locales (DCL) pour que les Plans Directeurs engagés ou en cours puissent être menés dans de bonnes conditions et pour qu'ils soient plus réceptifs aux messages des responsables des services des déchets solides ;
- Valoriser et capitaliser les expériences et les acquis des projets marocains réussit en matière de GDMA et développer un support d'information synthétisant les expériences pilotes ;
- Prévoir des modules de formation moins chargés, de manière à permettre aux participants de mieux s'approprier les informations communiquées ;
- Renforcer la formation par des visites de décharges des villes pilotes dans ce domaine comme celles d'Oujda, Fès, Rabat, etc. ;
- Elaborer un guide de collecte et un glossaire français-arabe des mots techniques relatifs à la GDMA.
- Impliquer les associations qui jouent un rôle important auprès de la population dans la mise en œuvre des projets de gestion des déchets et les sensibiliser sur les bonnes pratiques de la gestion de déchets ;
- Homogénéiser les groupes des bénéficiaires pour les prochaines formations.
- Remettre des attestations aux participants à la fin de la formation.

4.2.2 Exploitation des fiches d'évaluation

Les principaux enseignements résultant de l'exploitation des fiches d'évaluation remplis par les participants à la fin des actions de formation sont résumées ci-dessous :

- Sur le plan pédagogique, la quasi-totalité des participants a déclaré que la formation a atteint ses objectifs. Entre 60% et 90 % des bénéficiaires ont jugé que la formation a été adaptée à leurs préoccupations professionnelles et que la qualité du contenu du programme et le degré de compréhension ont été très satisfaisants. Entre 70% et 90% ont été satisfait le la qualité des animateurs et de la qualité de la documentation remise ;
- Sur le plan organisationnel, la quasi-totalité des participants a jugé que les conditions de prise en charge étaient bonnes à excellentes.

Par ailleurs, les besoins de formations complémentaires proposées par les participants dans leurs fiches d'évaluation sont résumés comme suit :

- Le suivi et le contrôle des décharges pendant leur exploitation et après leur fermeture ;
- La gestion déléguée et le contrôle des sociétés délégataires ;
- L'élaboration du cahier de charges ;
- La gestion directe du service de collecte ;
- Le traitement des déchets et des lixiviats ;
- Le service propreté et nettoyage ;
- La formation sur les outils complémentaires notamment le SIG ;
- La GDM dans les petites communes rurales et les groupements de communes.

4.3 Evaluation par Interviews des participants aux formations

4.3.1 Déroulement des interviews

L'évaluation a ciblé un échantillon de 25 cadres des CL chargés de la gestion des déchets ménagers et assimilés (GDMA) dans les wilayas, provinces, préfectures et communes urbaines et rurales ayant participé aux formations de renforcement des capacités du personnel des CL dans le domaine de la GDMA organisées par la DFCAT, la DEA et le DE en partenariat avec la coopération allemande (GIZ) en 2011 et 2012.

Pour que cet échantillon soit le plus représentatif possible de l'ensemble des participants, la sélection des cadres ciblés s'est fait en concertation avec la DFCAT et la DEA sur la base de critères relatifs :

- Aux grades des participants concernés (administrateurs, ingénieurs et techniciens) et à leur fonction (chef division, chef service, chargé de mission, etc.) ;
- A l'administration d'affectation (wilayas, provinces, préfectures et communes urbaines et rurales) ;

- A l'importance des communes qu'ils représentent (grandes CU : Fès/Marrakech/Agadir, CU moyennes : Béni Mellal/Kenitra/Mohammedia, petites CU : Benslimane/Inezgane/Chichaoua et des CR) ;
- Au mode de GDMA à savoir la gestion déléguée, la gestion communale ou en régies, la gestion des décharges contrôlées/sauvages et les activités de réhabilitations des décharges.

On trouvera en annexe A la liste des participants ciblés ainsi que leurs grades, fonction et lieu d'affectation.

Pour les besoins de l'évaluation des formations, des entretiens directs des participants choisis ont été réalisés (voir planning des entretiens en annexe A) et un guide d'interview de ces participants (voir annexe B) a été élaboré en vue de collecter les informations requises pour l'évaluation notamment :

- Le profil des participants en particulier leur niveau de formation en matière de gestion des déchets et leurs activités dans le domaine de la gestion des DMA ;
- La qualité de la formation et le degré d'atteinte des objectifs du programme au terme de la formation ;
- L'impact réel de la formation sur le terrain en particulier les pratiques/solutions appliquées concrètement sur le terrain par le participant suite à la formation ;
- Les suggestions d'amélioration de la formation et de la gestion quotidienne des déchets.

Sur les 25 participants sélectionnés pour les besoins de l'évaluation des formations, 20 cadres ont été interviewés dans leurs lieux d'affectation entre le 23 octobre et le 2 novembre 2012, soit 80% du total des participants ciblés. De même, des entretiens ont été réalisés avec un des responsables hiérarchiques des participants interviewés, et ce chaque fois ce dernier était disponible.

4.3.2 Profil des participants

L'analyse informations relative au profil des participants interviewés résumées dans le tableau 5 révèle que :

- 50 % des participants sont des ingénieurs, 40% sont des techniciens et 10% sont des administrateurs. ;
- 60% des cadres sont chargés de la GDMA dans des CU, 20% dans des CR et 20% dans des Wilaya, Provinces et Préfectures ;
- Seulement 20% ont reçu une formation initiale en matière de GDMA aux cours de leurs cursus de formation (universités, grandes écoles d'ingénieurs, écoles de l'enseignement supérieur, etc.), 60 % ont reçu cette formation lors de séminaires et d'atelier organisés dans différentes régions du royaume et 20% des participants n'ont reçu aucune formation en dehors de celle réalisée par la DFCAT objet de la présente évaluation ;

- Les cadres qui ont pour seule activité la GDMA ne représentent que 30% des participants interviewés, Ceux dont la part de la GDMA dans leurs activités quotidienne varie entre 50% et 75% représentent 15% et ceux dont la part est inférieure à 25% représentent 55% ;
- 12 participants interviewés assurent le suivi et le contrôle de la gestion déléguée dans leurs communes contre 4 chargés de la gestion communale des déchets. 2 participants ont pour activités le suivi des marchés/études et la coordination entre les communes qui relèvent de leur province/préfecture et 2 participants n'assurent actuellement aucune activité dans le domaine de la GDMA (affectés à d'autres services).

Tableau 5 : Profil des participants interviewés

Désignation		Nombre de participants	Pourcentage
Grades	Ingénieurs	10	50%
	Techniciens	8	40%
	Administrateurs	2	10%
Lieu d'affectation	Communes Urbaines	12	60%
	Communes Rurale	4	20%
	Wilayas/Provinces/Préfectures	4	20%
Niveau de formation en matière de GDMA	Formation initiale	4	20%
	Autres formations	13	65%
	Aucune formation	3	15%
Part de la GDMA dans les activités quotidiennes	100%	6	30%
	50% à 75%	3	15%
	10% à 25%	7	35%
	0%	4	20%
Activités dans le domaine de la GDMA	Gestion déléguée	12	60%
	Gestion communale	4	20%
	Coordination et suivi des études	2	10%
	Aucune activité actuellement	2	10%

Pour l'évaluation des activités des participants interviewés, l'entretien a porté également sur les difficultés rencontrées par ces participants dans l'exercice de la gestion quotidienne des DMA. Parmi les difficultés les plus récurrentes, il y a lieu de citer :

- Les difficultés de suivi de la gestion déléguée des services de nettoyage, de collecte et de mise en décharge des déchets en particulier le refus des sociétés délégataires d'appliquer certaines clauses du contrat, le manque de compétences des contrôleurs et de moyens matériels (véhicules, ordinateurs, GSM, GPS) pour assurer un contrôle efficace des prestations effectuées par les sociétés délégataires, etc. ;

- Les difficultés de suivi de la gestion communale des services de nettoyage, de collecte et de transport des déchets en particulier l'insuffisance des moyens humains et de camions de transport des déchets surtout en cas de maladie du personnel ou de panne des camions ;
- Les relations parfois difficiles avec les élus chargés du dossier GDMA en particulier l'absence de soutien des élus pour l'application des solutions/pratiques d'amélioration de la GDMA, l'importance secondaire accordée par certains élus à la gestion des déchets, les difficultés résultant de l'indisponibilité des élus aux moments opportuns ;
- Absence de services dédiés à l'environnement et à la gestion des DMA dans certaines communes
- Le manque de sensibilisation des citoyens en matière du respect de l'environnement, des heurs de passage des camions de collecte, du matériel (vol/vandalisme des bacs), etc.

4.3.3 Qualité de la formation

Dans la mesure où le programme de formation a pour but de doter les cadres des CL chargés du dossier de la GDMA des outils techniques et organisationnels nécessaires à la gestion des déchets ménagers et au suivi des projets programmés au niveau local, la qualité de la formation a été appréciée à partir de l'évaluation du degré d'atteinte des objectifs assignés au terme de la formation à savoir :

1. Connaître le cadre juridique, institutionnel et financier
2. Appréhender les étapes d'élaboration des Plans Directeurs Provinciaux
3. Mettre en évidence les techniques de collecte, de nettoyage et d'optimisation de la gestion des déchets
4. Connaître les principes de base des différentes technologies de traitement, d'élimination et de valorisation
5. Maîtriser les techniques d'aménagement, d'exploitation d'une décharge contrôlée et la réhabilitation des décharges sauvages
6. S'approprier les techniques, méthodes et outils relatifs à l'élaboration des dossiers d'appel d'offre et au suivi et contrôle des opérations de délégation des services
7. Prendre conscience de la nécessité de la concertation avec les acteurs locaux concernés, notamment pour l'intercommunalité des services.

Le tableau 6 ci-dessous donnant les degrés d'atteinte de chaque objectif montre que :

- ❖ Les objectifs les plus atteints par les participants (à plus de 75 %) sont par ordre décroissant la nécessité de la concertation avec les acteurs locaux concernés, les techniques de collecte, de nettoyage et d'optimisation de la gestion des déchets et le cadre juridique, institutionnel et financier ;

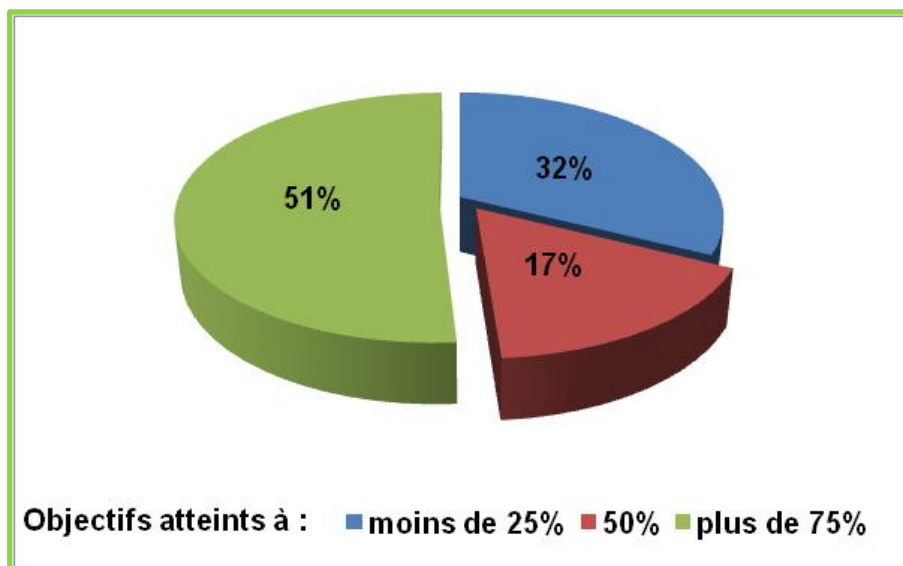
- ❖ Les objectifs les moins atteints par les participants (à moins de 25%) sont les étapes d'élaboration des Plans Directeurs Provinciaux, les technologies de traitement, d'élimination et de valorisation des déchets techniques d'aménagement, d'exploitation d'une décharge contrôlée et la réhabilitation des décharges sauvages.

Tableau 6 : Degrés d'atteinte de chaque objectif de la formation

Objectifs	Objectifs atteints à				
	0%	25%	50%	75%	100%
1	0%	32%	11%	16%	42%
2	32%	16%	21%	5%	26%
3	16%	11%	11%	11%	53%
4	21%	16%	21%	11%	32%
5	11%	32%	21%	21%	16%
6	16%	21%	16%	0%	47%
7	5%	0%	16%	5%	74%
Total	14%	18%	17%	10%	41%

La figure 6 suivante montre que le degrés d'atteinte de l'ensemble des objectifs est de plus de 75% pour la moitié des participants (51%) et de moins de 25% pour le tiers des participants (32%).

Figure 6 : Degrés d'atteinte de l'ensemble des objectifs



Les objectifs dont les degrés d'atteinte ont été satisfaisants s'expliquent en grande partie par l'expérience acquise par les participants sur le terrain renforcée par l'échange d'expérience entre participants et les connaissances acquises pendant la formation. A l'inverse, les objectifs dont les degrés d'atteinte ont été faibles sont dus au manque de temps réservé aux sessions de formation eu égard au nombre de thèmes présentés, au niveau de détail de certains modules et au manque d'intérêt de certains participants pour des modules ne correspondant pas à leurs tâches de GDMA.

Pour que la formation soit plus efficace et qu'elle ait plus d'impact sur la GDMA, des suggestions d'amélioration des programmes de formation futurs ont été proposées par les participants. Parmi les suggestions les plus récurrentes, il y a lieu de citer :

- ❖ Approfondir certaines thématiques techniques avec études de cas réussies en particulier les techniques :
 - de suivi et de contrôle de la gestion déléguée
 - d'optimisation du nettoyage et de la collecte des déchets
 - de gestion et de réhabilitation des décharges
 - de traitement des lixiviats, de recyclage et de valorisation des déchets ;
 - d'élaboration des CPS et de leur adaptation aux spécificités des communes
- ❖ Chaque thème doit faire l'objet d'une formation spécifique regroupant des cadres de même niveau de compétence (ingénieurs, administrateurs, techniciens) et des communes de même centre d'intérêt pour le thème considéré ;
- ❖ Accorder une part importante de la formation (au moins 50%) aux visites sur le terrain avec étude des cas ;
- ❖ Impliquer plus de communes dans le RIT afin de mutualiser les expériences ;
- ❖ Ouverture d'un portail dédié au renforcement des capacités en matière de GDMA permettant de centraliser les documents et l'échange d'expérience.

4.3.4 Impacts réels de la formation sur le terrain

Le dernier volet des entretiens direct des 20 participants a été consacré à l'identification des Impacts réels de la formation sur le terrain, en particulier les pratiques et les solutions d'amélioration de la gestion quotidienne des DMA appliquées concrètement sur le terrain par les participants grâce aux connaissances acquises pendant la formation et aux procédures proposées par les formateurs et co-formateurs au cours des séances des formations.

De l'avis de la quasi-totalité des participants interviewés, les connaissances acquises au cours des séances de formation, en tant que connaissances de base de la GDMA, étaient nécessaires, opportunes, fondamentales et bénéfiques. De ce fait, ces formations ont eu comme principale impact d'avoir facilité à certains participants l'application des pratiques/solutions qui ont contribué à l'amélioration de la GDMA dans leurs communes.

Ces formations ont d'autre eu comme autres impacts significatifs sur le terrain :

- ❖ L'amélioration du suivi du contrat gestion déléguée de nettoyage, collecte des déchets et de gestion de la décharge. (cas des CU de Fès, Kénitra, Mohammedia, Chichaoua, Inezgane) ;

- ❖ L'amélioration du nouveau contrat de gestion déléguée de nettoyage, collecte des déchets et son adaptation aux spécificités de la commune en tenant compte des points faibles du précédent contrat et des difficultés de contrôle rencontrés (cas de la CU de Fès) ;
- ❖ Une meilleure vision de la gestion communale des déchets ce qui aidé à l'amélioration de la collecte des déchets, à l'optimisation des trajets, à l'élaboration des dossiers de demande d'acquisition de camions supplémentaires de transport des déchets (cas des CR Oulad Yaich, Aourir et Temsia)
- ❖ La sensibilisation de la hiérarchie sur l'intérêt d'élaboration des études des plans directeurs provinciaux/préfectoraux (PDP) pour une meilleure GDMA (Cas de la province de Benslimane)
- ❖ La contribution à l'évaluation des études des PDP et à (cas des CU de Mohammédia et de Kénitra)
- ❖ La contribution à la réalisation du projet pilote de tri à la source au niveau d'un quartier de 200 ménage avec collecte des déchets non organique tous les 15 jours dans la commune urbaine de Béni Mellal ;
- ❖ L'implication dans le Réseau Thématique Intercommunal (RIT) suite à l'appel à candidature lancé par le programme COMun (cas de des 11 villes membres du réseau)
- ❖ Une meilleure participation aux réunions concernant la GDMA avec propositions solution d'amélioration de la GDMA (cas de la province d'Inezgane) ;
- ❖ La formation et la sensibilisation des associations actives dans le domaine des déchets (cas de la CR d'Aourir dans la province de d'Agadir).

Plusieurs solutions pouvant avoir d'autres impacts sur le terrain n'ont pas pu être appliquées suite aux formations par manque de moyens humains et matériels et/ou de soutien de la hiérarchie ou parce que certaines actions d'amélioration de la GDMA ont été réalisées avant les séances de formation (d'élaboration des études des plans directeurs provinciaux, établissement des contrats de gestion déléguée, etc.).

Pour qu'il y ait plus d'impact sur le terrain, Les participants interviewés ont formulés des suggestions telles que :

- ❖ Le développement de la coordination et de la communication entre les services concernés par la GDMA à savoir les services technique, urbanisme, environnement, des collectivités locales, etc. ;
- ❖ La sensibilisation de la hiérarchie pour une meilleure implication dans la GDMA et un soutien plus appuyé pour l'application des pratiques/solutions d'amélioration de la GDMA proposées par les cadres en charge de ce dossier ;
- ❖ La sensibilisation des élus sur la problématique de la stabilité des compétences dans le domaine de la gestion des déchets ;

- ❖ La sensibilisation des citoyens et des associations intervenant dans le domaine des déchets pour une participation plus active à la gestion des déchets.

4.3.5 Interviews de la hiérarchie des participants à la formation

En plus des interviews des 20 participants à la formation réalisés dans le cadre de la présente évaluation, des réunions avec les responsables hiérarchiques disponibles de ces participants ont été organisées à l'issue des interviews (voir liste en annexe C). Ces réunions avaient pour but de présenter à ces responsables les objectifs du programme de formation, de leur rendre compte du déroulement des entretiens de leur collaborateurs, de recueillir leurs appréciations sur le programme de formation, leurs besoins/attentes pour l'amélioration de la GDMA dans leurs communes et leurs suggestions pour l'amélioration de la formation dans le domaine de la GDMA.

Les principaux enseignements appris de ces réunions sont résumés comme suit :

- ❖ Le programme de formation des cadres des CL dans le domaine de la GDMA est une bonne opportunité pour l'amélioration de la gestion des déchets dans les communes bénéficiaires de cette formation ;
- ❖ Le manque d'encadrement technique et de spécialisation dans les métiers de la GDMA ;
- ❖ L'absence de rapprochement entre les compétences techniques au niveau central (DEA) et au niveau local (wilaya, provinces, préfectures) ;
- ❖ La mauvaise définition de certaines prestations de la gestion déléguée sont à l'origine des freins à une gestion efficace des déchets ;
- ❖ Le déséquilibre entre les compétences des cadres des CL et les responsables des sociétés délégataires ;
- ❖ L'importance de l'implication des élus dans la GDMA et la nécessité de former les élus au début de leur mandat sur les notions de base et les grandes lignes de la GDMA ;
- ❖ Les difficultés soulevées dans les rapports de suivi du nettoyage et de collecte des déchets concernent principalement le paiement des arriérés, la destination des gravas et des déchets industriels, les points noirs et le manque de centres de transfert ;
- ❖ La nécessité de créer des petites sociétés pour assurer la gestion des déchets des petites communes qui ne disposent pas de moyens financiers suffisants pour faire appel à la gestion déléguée
- ❖ Le manque de moyens matériels dans certaines communes.

4.4 Interviews des autres acteurs concernés

Pour compléter l'évaluation du programme de formation des cadres des CL dans le domaine de la GDMA initié par la DFCAT, des entretiens ont également été organisés avec 2 formateurs et 6 co-formateurs compte tenu de leur implication dans l'animation des ateliers, 7 responsables de la DGCL (DFCAT, DEA) et du DE en tant que acteurs au niveau central concernés par la problématique de la GDMA et 3 responsables de la GIZ (Composantes 2 et 5 du PGPE/ et programme CoMun) pour leur d'appui au programme de formation (voir annexe C).

Ces entretiens avaient pour but d'évaluer la participation des co-formateurs à l'animation des ateliers de formation, leurs apports en tant que animateurs, les difficultés rencontrées, etc. Ces entretiens avaient également pour but, de cerner l'appréciation des formateurs concernant le déroulement des ateliers de formation et d'appréhender les besoins et attentes des responsables en matière de formation des cadres des collectivités locales dans le domaine de la GDMA.

4.5 Evaluation global du programme de formation

L'analyse du contenu du programme de formation et des informations recueillies lors de l'évaluation à chaud des participants et lors de interviews directs des acteurs concernés (participants, responsables des CT, DFCAT, DEA, DE, GIZ) a été mise à profit pour évaluer les retombés du programme de formation en termes d'apports et d'impacts sur la gestion quotidienne des déchets. Cette analyse a également permis de relever les insuffisances et les dysfonctionnements observés et d'identifier les recommandations d'amélioration du programme de formation. Les paragraphes suivants présentent les principaux enseignements de cette évaluation.

4.5.1 Apports et impacts du programme de formation

L'évaluation globale du programme de formation à fait ressortir les principaux apports et « impacts » suivants :

- i) La constitution d'un pool de compétence de 10 co-formateurs parmi les cadres des collectivités territoriales chargés de GDMA dans leurs communes dans le but d'assurer la démultiplication de la formation en la matière. Ces derniers ont pris part à l'animation des ateliers de formations organisées en 2011 et 2012. Leur maîtrise de la problématique de la gestion réelle des déchets, leurs témoignages et leurs exemples concrets ont été largement appréciés par les participants ;
- ii) L'organisation de 12 ateliers dans 11 villes au profit de 341 cadres de 302 collectivités territoriales dont 64 provinces et préfectures et 238 communes (178 CU et 60 CR) remplissant ainsi une des conditions pour accéder à un nouveau prêt de la Banque Mondiale en faveur du Programme National Déchets Ménagers (PNDM) ;

- iii) La mise à disposition des participants de la documentation juridique et technique nécessaire à une gestion efficace des déchets (voir paragraphe 3.4) ;
- iv) Le renforcement des capacités des participants en couvrant les thèmes de la filière de la GDM leur permettant d'une part d'appréhender les étapes d'élaboration des Plans Directeurs Provinciaux de GDMA et des dossiers d'appel d'offre, et d'autre part de s'approprier les techniques de collecte et de nettoyage, les principes de base des techniques de traitement, d'élimination et de valorisation des déchets ménagers et les techniques gestion et de réhabilitation des décharge.
- v) L'application par les participants des bonnes pratiques acquises pendant la formation pour améliorer la GDMA dans leurs communes (voir paragraphe 4.3.3) ;
- vi) Le renforcement de la coopération entre les responsables concernés par la GDMA de la DGCL (DFCAT/DEA) et du DE, d'une part, et entre les programmes de la GIZ (PGPE, CoMun et HCD), d'autre part ;
- vii) La duplication des expériences de la région nord/Tanger (composante 5 du PGPE) concernant la gestion des déchets a été activement propagée: le responsable de la composante 5 du PGPE a été intégré comme formateur et les guides, manuels, etc. élaborés par la composante 5 ont été utilisés/distribués pendant les formations.

4.5.2 Insuffisances et dysfonctionnements

Si le programme de formation a eu des retombés sur l'amélioration de la GDMA dans les collectivités territoriales et sur la coopération entre les différents acteurs concernées, il n'en demeure pas moins que ce programme présente certaines insuffisances et dysfonctionnement d'ordre organisationnel et financier et des difficultés de mise en œuvre des connaissances acquises par les participants.

Sur le plan organisationnel, il a été relevé que les attributions des partenaires (GIZ, DPSR, DPCC, DFCAT, DEA) intervenant dans la réalisation du programme de formation n'étaient pas clairement définies et qu'il ya lieu d'assurer une meilleure harmonisation des moyens disponibles pour la formation/sensibilisation des collectivités locales, une planification concertée des activités et la clarification des responsabilités de chaque partenaire pour la réussite d'un tel programme de formation.

D'autre part, il a été constaté que les groupes des cadres des collectivités territoriales qui ont participé aux ateliers de formation étaient hétérogènes tant au niveau des profils des participants (ingénieurs, administrateurs ou technicien, compétences prouvées en GDM ou débutant dans le domaine) qu'au niveau des types de communes représentés (CU et CR) et au niveau de l'état d'avancement des projets de GDM (réalisés, en coure de réalisation ou projetés), notamment les projets d'élaboration des Plans Directeurs Provinciaux, de suivi de la gestion déléguée, de gestion des décharges contrôlées, de réhabilitation des décharges sauvages, de tri et de valorisation des déchets. Cette hétérogénéité a été un frein pour certains participants désirant acquérir de nouvelles connaissances et techniques et un handicap pour d'autres participants en quête de connaissances de bases de la GDMA.

D'autres dysfonctionnements de moindres importances ont été soulevés par certains formateurs ou par certains participants notamment : i) les effectifs des groupes dépassant les 30 participants dans certains ateliers qui limitent la participation aux débats de la majorité des participants et ne facilitent pas l'échange entre les formateurs et l'ensemble des participants, ii) le fait que le programme des ateliers est trop chargé englobant plusieurs thèmes à la fois (textes juridiques, plans directeurs, technique de collecte et de nettoyage, techniques de traitement et de valorisation des déchets, gestion des décharges, etc.), iii) le manque de temps affecté aux visites de terrain et aux études des cas dont l'intérêt est de permettre aux participants d'appréhender les problèmes réel du terrain et capitaliser sur les expériences vécues.

Sur le plan du financement des actions du programme de formation, le principal problème réside dans le manque des ressources financières allouées par les partenaires au programme. Ainsi, 4 ateliers de formation seulement ont été cofinancés par la DFCAT et les 8 autres ateliers ont été financés par la GIZ. Les 33 jours de formations réalisées en 2011/2012 grâce à ces moyens financiers restent très largement insuffisants par rapport aux besoins des 1503 communes que comptent le Maroc, en particulier, les besoins des petites et moyennes communes rurales qui sont encore largement écartées des formations. Ce manque des ressources financières peut être comblé grâce à une partie du budget alloué par le PNDM à la « rubrique communication, sensibilisation et formation », estimé à environ 720 millions de Dh, qui représente 1,8 % de l'enveloppe globale allouée au PNDM (voir tableau 1).

Les difficultés de mise en œuvre des connaissances acquises pendant la formation par les participants sont de deux ordres :

- i) d'une part le manque d'implication des certains élus en charge du dossier de la GDM qui accordent peu d'intérêt à ce dossier, et de ce fait n'apportent pas le soutien nécessaire aux actions d'amélioration de la gestion des déchets proposées ou qui dans certaines communes mutent les cadres formés vers d'autres services posant ainsi le problème de la stabilité des compétences en GDMA, et
- ii) d'autre part le manque de moyens humains, matériel et/ou financiers et parfois même le manque de motivation et de capacité d'initiative des cadres bénéficiaires du programme de formation pour mettre en œuvre les connaissances acquises.

5- ACTIONS D'AMELIORATION DE LA FORMATION

Les actions d'amélioration définies ci-dessous découlent de la synthèse des recommandations et suggestions formulées par :

- Un échantillon de 20 bénéficiaires des formations dispensées en 2011 – 2012 ;
- Certains responsables et élus des communes ;
- Des responsables centraux du Ministère de l'Intérieur « DFCAT et DEA » et du Département de l'Environnement
- Des responsables de GIZ: Programme CoMun et PGPE composante 2 et 5

Les actions d'amélioration portent sur quatre volets : i) la formation et la sensibilisation des acteurs concernés, ii) la capitalisation des expériences et des bonnes pratiques, iii) l'amélioration de la formation des cadres opérationnels des CL et iv) la pérennisation du programme de renforcement des capacités des CL.

1. **Formation et sensibilisation des acteurs concernés** : La réussite de la réforme de la GDMA est conditionnée par l'implication et l'engagement des élus des communes dans une gestion efficace des déchets et par la prise de conscience des ONG et des citoyens sur l'importance de la gestion des déchets et leur contribution effective dans les activités de collecte des déchets et de nettoyage. A ce titre il est recommandé de programmer au profit des élus et des autorités chargées de la GDMA des actions de formation et de sensibilisation ainsi que des visites des projets réussis notamment ceux d'Oujda, de Fès et de Rabat. De même il est recommandé d'organiser des campagnes de sensibilisation pour le grand public et d'organiser des ateliers de formation pour les ONG notamment les associations des quartiers.
2. **Capitaliser les expériences et les bonnes pratiques de GDMA** : Compte tenu de l'expérience acquise par certaines communes dans le domaine de la GDMA et en vue de capitaliser ces expériences et de les partager avec les autres communes, il est recommandé de :
 - ✚ Créer et développer un portail de diffusion en ligne des informations et des documents traitant de la GDMA. Ce site peut servir aussi comme forum d'échange des expériences et des bonnes pratiques
 - ✚ Consolider et développer le Réseau Intercommunal Thématique «RIT». Ce réseau est appelé à se développer rapidement compte tenu de l'intérêt qu'il présente pour ses membres dans la mesure où il leur offre des espace d'échanges des expériences réussies et des bonnes pratiques
 - ✚ Organiser au profit des gestionnaires des visites et des voyages d'études à l'intérieur et à l'extérieur du pays

3. Amélioration de la formation des cadres opérationnels des CL : Elargir le cercle des co-formateurs et consolider leur implication dans les formations car leur participation à l'animation des ateliers a été très appréciée par les bénéficiaires compte tenu de la pertinence de leurs exposés basés sur des cas pratiques et des expériences vécues. Pour susciter l'intérêt des participants et les impliquer davantage dans la formation, il est recommandé de prévoir les études de cas en groupe et des visites de projets réussis. Pour que la formation ait plus d'impact sur le terrain, il est également recommandé de s'assurer de l'engagement des responsables des communes à choisir les participants aux ateliers/séminaires de formation dans le domaine de la GDMA sur la base de leurs activités et des besoins réels de leurs communes. De même, ils doivent s'engager à assurer la stabilité des compétences en GDMA.

Concernant les programmes de formation, il est recommandé de les adapter aux besoins réels des communes et aux niveaux de compétences des participants comme suit :

- ✚ Maintenir le programme de formation 2012 pour les cadres n'ayant pas bénéficié de la formation 2011/2012. En effet ce programme apporte aux débutants une vue d'ensemble sur tous les différents aspects de la GDMA ;
- ✚ Prévoir des formations par thème en fonction des besoins des communes pour les participants ayant bénéficié des modules de formation organisés en 2011/2012. Pour plus d'efficacité et d'efficacités de la formation, constituer des groupes homogènes de même niveau de compétences des participants ou de même mode de gestion et en tenant compte des besoins réels des communes et de l'état d'avancement des projets de gestion des déchets. Les thèmes retenus sont définis dans le tableau 7 ci après.

Tableau 7 : Thèmes de formation proposés

Thèmes	Jours
Elaboration des CPS et leur adaptation aux spécificités des communes	2
Suivi et contrôle de la gestion déléguée	3
Optimisation de la collecte et du nettoyage des déchets	3
Gestion des nouvelles décharges, traitement des lixiviats et réhabilitation des anciennes décharges	3
Recyclage et valorisation des déchets	3

- ✚ Pour les petites communes rurales et excentrées, il est recommandé de développer des modules de formation, des techniques et des technologies adaptés à leurs besoins spécifiques en matière de GDMA,

4. Pérennisation du programme de renforcement des capacités des CL : Les 12 ateliers de formation sur la GDMA au profit des cadres des CL organisés en 2011/2012 restent des actions trop isolées et sans continuité. En effet, ces ateliers n'ont touché qu'une fraction des 1503 communes que compte le Maroc. De plus, les petites et moyennes communes rurales n'ont pas bénéficié de ces formations. Pour assurer la durabilité du processus de renforcement des capacités des CL dans le domaine de la GDMA et permettre ainsi au PNDM d'atteindre ses objectifs, il est recommandé :

- ✚ d'assurer une planification concertée des activités en instaurant au niveau central un comité de coordination comprenant le DE, la DFCAT, la DEA et la GIZ. Ce comité aura pour rôle l'élaboration et le suivi du programme de formation conçu pour accompagner la mise en place du PNDM. Compte tenu de la mission DFCAT et de sa position vis-à-vis des CL, il est suggéré de confier à cette entité le pilotage de ce comité et la mise en œuvre du programme de formation. Pour répondre aux besoins logistiques et techniques de certaines formations et optimiser les moyens, il est demandé à la DFCAT d'utiliser les instituts de formation technique de la DGCL au niveau central et local. En matière d'organisation locale, il est recommandé de doter les communes de structures dédiées à la GDMA pour accompagner l'élaboration, la réalisation et l'exploitation des projets conçus dans le domaine de la gestion des déchets solides.
- ✚ d'allouer un budget suffisant à la formation pour accompagner le PNDM et couvrir l'ensemble des communes. Le budget affecté à la formation en matière de GDMA paraît très insuffisant compte tenu de l'importance des besoins des collectivités locales dans ce domaine
- ✚ d'utiliser la rubrique « communication, sensibilisation et formation » du PNDM pour financer le programme de formation en GDMA dans les communes
- ✚ d'utiliser les moyens disponibles de la DFCAT pour appuyer la formation des communes en GDMA (Instituts de formation techniques, ressources financières de la DGCL).

ANNEXES

ANNEXE A

**LISTE DES PARTICIPANTS INTERVIEWES
ET PLANNING DES INTERVIEWS**

LISTE DES PARTICIPANTS INTERVIEWES ET PLANNING DES INTERVIEWS

LIEU	Date	Heure	Nom / Prénom	Grade	Fonction	Affectation	Tél
Wilaya Kénitra	23 Octobre	10 H 00	Mohammed Bourhim	Ingénieur	Chef Service Nettoyement	CU Kenitra	06 61 56 72 41
			Mohammed Bihat	Ingénieur	Chef Division	CU Mehdyia	0661157427
Préfecture Mohammedia	24 Octobre	10 H 00	Nezha Bassou	Ingénieur d'Etat	Cadre	CU Mohammadia	06 61 05 92 36
			Rachid Hammam	Technicien 3 ^{ème} Grade	Charge Mission	CR Echellalate	06 70 16 94 53
14 H 00		Moussaoui Touhami	Ingenieur en Chef	Cadre	Prov Ben Slimane	06 64 85 97 06	
		Fouad Sbaita	Technicien 2 ^{ème} Grade	Charge Mission	CU Bouznika	06 61 85 04 30	
Prov Benslimane			Mohamed Lasri	Technicien 3 ^{ème} Grade	Cadre	CU Benslimane	06 60 21 22 50
Wilaya Fès	29 Octobre	10 H 00	Mostafa Misk	Administrateur Principal	Cadre	Préfecture Fès	06 63 69 32 30
			El Makoudi Abdellatif	Ingénieur d'Etat	Chef Service	CU Fès	0661351104
			Mina Ouakour	Technicien 1er Grade	Cadre	CU Sidi Hrazem	0670366016
Wilaya Béni-Mellal	31 Octobre	10 H 00	Saad Hassania	Administrateur	Service Environnement	Prov Béni Mellal	06 62 13 61 73
			Karkouri Mohamed	Ingénieur En Chef	Chef Bureau Technique	CU Béni Mellal	06 61 04 19 32
			Zaidane El Mustapha	Ingénieur Application Principal	Service Technique	CR Oulad Yaich	06 66 62 42 83
			El Gameh Aziz	Technicien 1er Grade	Chef service	CU Zaouiat Cheikh	06 61 49 88 44
Wilaya Marrakech	01 Novembre	10 H 00	Raouhani Abdelilah	Ingénieur d'Etat Principal	Chef Division des services locaux	CU Marrakech	06 61 11 15 38
CU Chichaoua		14 H 00	Abdeljalil Zoubairi	Technicien	Technicien Polyvalent	CU Chichaoua	06 70 61 42 59
Wilaya Agadir	02 Novembre	9H30	El Khorchi Chikh	Ingénieur d'Etat	Chef Service propreté, collecte et nettoyage	CU Agadir	06 61 45 97 47
			Bykherbichen Lhoussaine	Technicien	Chef Service Nettoyement	CR AOURIR	06 68 13 44 79
Préfecture Inezgane - Ait Melloul		14H30	Sari Mounir	Technicien	Chargé Dossier Déchets Solides	Pref Inezgane	06 00 59 15 24
			Moustakim Abdelouahed	Technicien 2 ^{ème} Grade	Charge dossier gestion délègue	CU Inezgane	06 45 58 71 67
		Bekhou Aziz	Ingénieur d'Etat	Charge dossier déchets ménagers	CU Temsia	06 61 24 86 82	

ANNEXE B
GUIDE D'INTERVIEW DE CES PARTICIPANTS

**RENFORCEMENT DE CAPACITES DES CADRES DES COLLECTIVITES
LOCALES DANS LE DOMAINE DE LA GESTION DES DECHETS MENAGERS ET
ASSIMILES**

ÉVALUATION DES FORMATIONS DES COLLECTIVITES LOCALES

Guide d'interview des participants

Date :

Lieu :

Participant :

Enquêteur :

I- OBJECTIFS DE LA FORMATION :

Permettre aux cadres et techniciens chargés de la gestion des déchets ménagers dans les communes urbaines et rurales de :

8. Connaître le cadre juridique, institutionnel et financier
9. Appréhender les étapes d'élaboration des Plans Directeurs Provinciaux
10. Mettre en évidence les techniques de collecte, de nettoyage et d'optimisation de la gestion des déchets.
11. Connaître les principes de base des différentes technologies de traitement, d'élimination et de valorisation
12. Maîtriser les techniques d'aménagement, d'exploitation d'une décharge contrôlée et la réhabilitation des décharges sauvages
13. S'approprier les techniques, méthodes et outils relatifs :
 - a. A l'élaboration des dossiers d'appel d'offre,
 - b. Au suivi et contrôle des opérations de délégation des services.
14. Prendre conscience de la nécessité de la concertation avec les acteurs locaux concernés, notamment pour l'intercommunalité des services.

Public cible: Cadres / techniciens chargés de la gestion des déchets ménagers.

II- PROFIL DU PARTICIPANT ET DE LA COMMUNE:

Nom, prénom	
Fonction occupée	
Service	
Commune/Province	
Qu'elles sont vos activités dans le domaine de la gestion des DMA ?	
Quelle est la part de la gestion des DMA dans vos activités quotidiennes ?	
Quel niveau de formation avez-vous en matière de gestion des DMA ?	
Quelles sont les difficultés éventuelles rencontrées dans vos activités de gestion des DMA ?	
Etes-vous motivé par la formation dans le domaine de la gestion des DMA ?	
Avez-vous suivi une autre formation dans le domaine de la gestion des DMA ?	
Informations sur la gestion des DM dans la commune	Gestion communale, régies, gestion déléguée Décharge contrôlée, sauvage Réhabilitations de la décharge
Autres informations utiles	

III- Qualité de la formation :**a. Degré d'atteinte des objectifs au terme de la formation ?**

Objectif	Objectif atteint à					<ul style="list-style-type: none"> • Justificatifs essentiels ¹ • Choisir sur liste ci-dessous le numéro qui convient
	25%	50%	75%	80%	100%	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

1 Choisir parmi les justificatifs ci après		
Justificatif		Libellé
1		Je n'avais pas les connaissances requises pour suivre la formation
2		Je ne suis pas motivé pour cette formation
3		Mon travail n'a pas de relation avec les thématiques de la formation
4		La qualité des formateurs
5		Les moyens pédagogiques mobilisés sont insuffisants
6		Le contenu de la formation non adapté au groupe et/ou surchargé
7		Mon travail ne m'as pas permis d'utiliser les connaissances acquises « CA »
8		L'organisation du travail non adéquate, on ne sait plus qui fait quoi
9		Ma hiérarchie ne m'a pas assisté voire, ne m'a pas permis d'utiliser les CA
10		La notion d'initiative de valeur ajoutée n'est pas présente dans notre management
11		Autres, préciser :

b. Avez-vous des suggestions pour que la formation soit plus efficace et qu'elle ait plus d'impact sur le fonctionnement de votre entité ?

Contenu de la formation (programme, documents remis)	
Qualité pédagogique	
Durée de la formation, durées des différents modules	
Fréquence de la formation	
Moyens humains, matériels et financiers	
Suggestions concernant les documents remis lors de la formation	
Accompagnement sur le terrain après la formation	
Autres	

III- IMPACT REEL DE LA FORMATION SUR LE TERRAIN :

a- Qu'elles sont les pratiques/solutions appliquées concrètement sur le terrain par le participant suite à la formation ?

Degré d'implication de la hiérarchie dans la réalisation des solutions d'amélioration de la gestion suite à la formation	
Solutions techniques appliquées et retombées positives sur la gestion des DMA dans la commune	
Solutions procédurales et retombées positives sur la gestion des DMA dans la commune	
Autres solutions appliquées	
Remarques et observations	

b- Qu'elles sont les actions concrètes réalisées, en cours de réalisation ou programmées au niveau de la commune suite à la formation

actions concrètes réalisées au niveau de la commune	
actions concrètes en cours de réalisation au niveau de la commune	
actions concrètes programmées au niveau de la commune (horizon de réalisation)	
Autres informations relatives à l'amélioration de la gestion des DMA au niveau de la commune	

C- Suggestions pour qu'il y ait plus d'impact sur le terrain :

ANNEXE C

**Liste des responsables hiérarchiques des participants interviewés,
des formateurs et des responsables au niveau central rencontrés**

Liste des responsables et des formateurs rencontrés

<p>Responsables hiérarchiques des participants interviewés</p>	<p>M. Bouzkraoui (Chef Division Urbanisme et Environnement, Wilaya Kenitra) M. El Arabi (Chef Division des Collectivités Locales, Préfecture Mohammedia) M. Abed (Vice President, CU Mohammedia) M. El Aissaoui (Chef Division des Collectivités Locales , Wilaya Fès) M. Bouanane (Chef Service Environnement, Wilaya Fès) M. Doughmani (Cgef Division des Affaires Régionales, Wilaya Béni Mellal)</p>
<p>COFORMATEURS Collectivités Territoriales</p>	<p>M. Kaimoussi (CU El Jadida) M. Metach (Préfecture Nador) M. Mouhssine (CU Tanger) M. My Rchid (Préfecture Oujda) M. Abdelhamid Bayoud (CU d'Oujda) M. Mohamed Karkouri (CU Béni Mellal)</p>
<p>Formateurs Consultants</p>	<p>M. Zakarya (EDIC) M. Tarik El Edghiri, GIZ/PGPE/Composante 5)</p>
<p>Responsables des Services centraux</p>	<p>Mme Amal Laidouni (DFCAT) Mme Limia Ouazzani (DEA) M. Benaceur Ourkia (DEA) M. Fouad Zakari (DEA) Mme Loubna El Abed (DE) M. Abdelkader Ajir (DE)</p>
<p>Responsables GIZ</p>	<p>M. Hartwig Breternitz (PGPE/Composante 2) M. Fabio Germano (Programme CoMun)</p>