

Gouvernance et réussite des projets écologiques territoriaux : cas de la valorisation des déchets ménagers de la région Fès -Meknès au Maroc

Governance and the Success of Territorial Ecological Projects: The Case of Household Waste Valorization in the Fès-Meknès Region, Morocco.

- **AUTEUR 1** : BELEMHANI Rajae,
- **AUTEUR 2** : KHATTABI Mohamed Aissam,

- (1)** : Docteur, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Tanger, Université Abdelmalek Essaadi, Maroc.
- (2)** : Enseignant-Chercheur, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Tanger, Université Abdelmalek Essaadi, Maroc.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : BELEMHANI .R & KHATTABI .M A (2026) « Gouvernance et réussite des projets écologiques territoriaux : cas de la valorisation des déchets ménagers de la région Fès -Meknès au Maroc »,

IJAME : Volume 02, N° 22 | Pp: 225 – 253.



DOI : 10.5281/zenodo.23020947

Copyright © 2026 – IJAME

Résumé :

Cette recherche analyse le rôle de la gouvernance dans la réussite des projets territoriaux à vocation écologique, en particulier ceux liés à la valorisation des déchets ménagers. Elle montre que la performance et la durabilité de ces projets dépendent étroitement des mécanismes de coordination, de coopération et de participation des acteurs territoriaux, faisant de la gouvernance un levier central de l'ancrage et de l'activation des dynamiques de valorisation.

Cette recherche, fondée sur une approche qualitative à partir d'entretiens semi-directifs, montre que lorsque la gouvernance repose sur une vision partagée, une coordination renforcée et un apprentissage collectif entre les parties prenantes, elle contribue à transformer le déchet ménager en une véritable ressource territoriale. Cette dynamique permet non seulement de réduire les impacts environnementaux liés à l'enfouissement, mais aussi de générer de la valeur économique et sociale à l'échelle locale. Ainsi, la gouvernance territoriale apparaît comme un cadre structurant qui soutient, oriente et sécurise les projets de valorisation des déchets.

Mots-clés : Gouvernance, Projets écologiques, Valorisation des déchets ménagers, Région Fès-Meknès.

Abstract

This research analyzes the role of governance in the success of territorially based ecological projects, particularly those related to household waste valorization. It shows that the performance and sustainability of these projects depend closely on mechanisms of coordination, cooperation, and participation among territorial stakeholders, making governance a central lever for anchoring and activating valorization dynamics.

Based on a qualitative approach using semi-structured interviews, this study demonstrates that when governance is grounded in a shared vision, strengthened coordination, and collective learning among stakeholders, it contributes to transforming household waste into a genuine territorial resource. This dynamic not only helps reduce the environmental impacts associated with landfilling but also generates economic and social value at the local level. Thus, territorial governance emerges as a structuring framework that supports, guides, and secures household waste valorization projects.

Keywords: Governance, Ecological projects, Household waste valorization, Fès-Meknès Region.

Introduction :

Au cours des dernières années, les défis environnementaux, et plus particulièrement ceux liés à la gestion des déchets ménagers, ont profondément transformé la manière dont les territoires conçoivent et mettent en œuvre leurs politiques de développement durable. Plutôt que de se limiter à des réponses sectorielles, les territoires sont désormais engagés dans des démarches transversales et collaboratives qui mobilisent une diversité d'acteurs autour de projets à caractère écologique. Cette évolution s'accompagne d'un intérêt croissant pour les processus de gouvernance, entendus comme les formes d'interactions, de coordination et de prise de décision impliquant des acteurs publics, privés et citoyens (C.Ansell & A.Gash, 2018).

Ces dernières années, la gouvernance territoriale est devenue un enjeu central, notamment en raison des limites des politiques de développement, de l'implication croissante des acteurs territoriaux, de l'intégration des populations locales à travers la démocratie participative et de l'existence de multiples échelles de gouvernance (A. Torre, 2011). Cette forme de gouvernance, qualifiée de « gouvernance territoriale » ou de « gouvernance locale », repose sur une décentralisation de la prise de décision, en confiant la responsabilité à des acteurs locaux disposant d'une meilleure connaissance des besoins des populations et des territoires, tout en restant en cohérence avec les politiques centrales. Leloup *et al.* La définissent comme « *l'organisation, la coordination et la répartition des relations de pouvoir entre les parties prenantes qui construisent le territoire. À ce titre, elle renvoie à l'articulation des règles et des relations entre acteurs et constitue en elle-même une composante du processus de développement territorial* » (F. Leloup, L. Moyart, & B. Pecqueur, 2023).

Dans la même optique, la gouvernance repose ainsi sur l'implication ainsi que sur la synergie des différents acteurs territoriaux dans la construction des politiques territoriales, afin de mieux les aligner avec le projet de territoire (B. Pecqueur, 2001 ; M. Vanier, 2008).

Donc, la gouvernance territoriale, entendue comme l'ensemble des processus décisionnels et d'actions collectives permettant aux acteurs d'un territoire de gérer leurs ressources et d'assurer un développement durable, elle joue un rôle déterminant dans la réussite des projets territoriaux. En plus, une gouvernance efficace permet de mobiliser les parties prenantes, de coordonner les actions, de mutualiser les ressources et de créer un climat de confiance propice à la coopération. Dans ce cadre, les mécanismes de coordination, de co-construction et de co-décision deviennent indispensables à la réalisation des projets territoriaux collectifs et à la réduction des disparités

interrégionales. Toutefois, au Maroc, les principaux acteurs territoriaux, notamment les collectivités territoriales et les services extérieurs des ministères, conservent encore une organisation de type hiérarchique traditionnel, ce qui freine la mise en œuvre effective de ces mécanismes autour des projets territoriaux. D'où découle la problématique centrale de cette étude : **Comment la gouvernance peut -elle être un levier déterminant de réussite des projets écologiques liés à la valorisation des déchets ménagers ?**

Pour répondre à cette question, cet article met en lumière le rôle de la gouvernance territoriale dans la réussite des projets territoriaux, en prenant comme exemple le secteur des déchets ménagers de la région Fès-Meknès. À cette fin, nous présenterons d'abord l'état de l'art relatif à la gouvernance territoriale et aux projets territoriaux, à travers l'analyse des principales théories sous-jacentes. Nous nous intéresserons ensuite à la contribution de cette gouvernance à la réussite du projet de valorisation des déchets ménagers, en particulier, et au développement du territoire Fès-Meknès, de manière plus générale. Pour ce faire, nous adoptons une démarche exploratoire reposant sur une étude qualitative, menée à travers des entretiens semi-directifs réalisés auprès des acteurs territoriaux concernés.

1. Cadre conceptuel et théorique : Gouvernance et projets écologiques territoriaux

1.1. De la gouvernance à la gouvernance territoriale :

(G.Lacquement et P.Chevalier ,2016) soulignent que, dans le champ de l'économie territoriale, la gouvernance est perçue comme un levier stratégique pour mieux piloter les dynamiques locales. Elle offre en effet aux acteurs, souvent porteurs d'intérêts divergents, la possibilité de s'impliquer activement dans la définition et la mise en œuvre de l'action publique (Leloup, Moyart, Pecqueur,2005). Cette ouverture permet de dépasser une vision purement descendante de la gestion territoriale, en intégrant la pluralité des points de vue dans la construction collective du projet territorial.

Plusieurs formes de gouvernance peuvent être distinguées, comme l'ont précisé (E.Roux, D.Vollet et B.Pecqueur,2006). On parle tout d'abord de gouvernance sectorielle, lorsque les acteurs s'organisent autour d'un produit ou d'un secteur économique spécifique – par exemple, la culture, le tourisme, ou l'artisanat. Ensuite, la gouvernance intersectorielle intervient lorsqu'il s'agit de coordonner des acteurs issus de secteurs différents, qui décident de collaborer pour façonner ensemble un territoire, ou du moins un espace partagé. Enfin, la gouvernance territoriale se

caractérise par une approche plus transversale : elle vise à fédérer les acteurs autour d'un projet commun, en combinant une intention stratégique, des actions concrètes et une dynamique de mobilisation partagée.

On en déduit que la gouvernance territoriale ne se réduit pas à un simple outil de coordination : elle constitue un véritable cadre d'action, où se joue la capacité d'un territoire à s'inventer collectivement.

La question qui nous interpelle ici, qu'entend-on réellement par gouvernance territoriale ?

Bien que la notion de gouvernance occupe une place centrale dans de nombreuses recherches, sa définition reste largement ouverte et sujette à interprétation (R.A.Rhodes, 1996 ; J.Pierre & B.G.Peters, 2000). Cette polysémie s'explique par la diversité des contextes dans lesquels elle est mobilisée (J.Kooiman, 2003 ; B.Jessop, 2002). Parfois, le terme se réfère simplement à la gestion des affaires publiques ; d'autres fois, il désigne un mode renouvelé de prise de décision, marqué par une redistribution des responsabilités entre les secteurs public et privé, et une remise en question des rapports hiérarchiques traditionnels (A.Rhodes, 1996 ; P.Lascoumes & P.Le Galès, 2007).. Dans cette optique, l'Etat cesse d'être la seule autorité centrale et devient un acteur parmi d'autres, engagé dans des processus de co-décision (A.Rhodes, 1996 ; B.Jessop, 2002 ; J.Pierre, 2000). Malgré cette diversité d'approches, une idée semble faire consensus : la gouvernance renvoie à la mise en œuvre de formes de régulation plus souples, fondées sur la coopération entre différents types d'acteurs (J.Kooiman, 2003 ; P.Lascoumes & P.Le Galès, 2011 ; L.Bouzoubaa, 2009).

Ces dernières années, cette problématique est devenue incontournable dans les analyses portant sur les dynamiques territoriales (A.Torre, 2011; B.Jessop, 2016). Plusieurs facteurs peuvent l'expliquer : les limites des politiques de développement mises en œuvre dans le cadre des programmes d'ajustement structurel, la multiplication des parties prenantes à l'échelle locale, l'émergence de démarches participatives visant à associer les populations aux décisions publiques, ou encore la complexité des niveaux d'intervention (local, régional, national...) (A.Torre, 2011).

Dans ce contexte, une forme particulière de gouvernance émerge : *la gouvernance territoriale* – parfois aussi qualifiée de « locale » (F. Leloup, L. Moyart & B.Pecqueur, 2005). Elle repose sur un principe de décentralisation dans lequel les décisions sont prises au plus près des réalités de

terrain, par des acteurs qui ont une connaissance des besoins et des spécificités territoriales (A.Torre, 2011 ; M. Vanier, 2015). Il ne s'agit pas d'opposer l'action locale aux orientations nationales, mais plutôt de les articuler dans une logique de complémentarité.

Ce type de gouvernance est intimement lié à la notion de développement local, dans laquelle les dynamiques de transformation économique, sociale et environnementale sont impulsées par les acteurs de proximité. Contrairement à l'approche économique défendue par Williamson – pour qui la gouvernance est avant tout un moyen d'optimiser les coûts de production – la gouvernance territoriale met l'accent sur la qualité des interactions et sur la capacité des acteurs à co-construire une trajectoire commune.

Dans cette perspective, (E. Bonerandi & F.Santamaria ,2011) définissent la gouvernance territoriale comme « *un processus d'organisation et de coordination d'acteurs vertueux visant à développer le capital territorial pour améliorer la cohésion territoriale aux différentes échelles européennes* ». Elle s'intéresse ainsi à la manière dont les acteurs – publics, privés, associatifs – interagissent pour structurer l'action collective, mobiliser les ressources locales, et faire émerger des projets adaptés aux spécificités de chaque territoire.

Dans la même lignée d'idées, la gouvernance territoriale peut d'abord être envisagée comme un espace de rassemblement d'acteurs enracinés dans un territoire donné, où s'élabore progressivement un processus d'apprentissage collectif contribuant à structurer la territorialité (F.Leloup et al., 2005). De ce point de vue, elle fait bien plus que coordonner : elle devient un véritable levier d'apprentissage partagé. C'est également en ce sens que Michaux (2011, p. 38) la définit comme « *un ensemble de modalités ou de mécanismes permettant une coordination pertinente d'acteurs ou d'entités organisationnelles au plan local* ».

Pour Leloup et ses collègues (2005), la gouvernance territoriale repose sur trois piliers fondamentaux :

- Les mécanismes de coordination entre les acteurs,
- La territorialité (en tant que construction sociale),
- L'appropriation des ressources locales.

Elle implique donc une participation élargie à la prise de décision, où différents types d'acteurs publics, privés, associatifs interviennent activement à différentes échelles du territoire. Cette coordination peut prendre deux formes complémentaires : une coordination verticale, entre niveaux d'action (local, régional, national), et une coordination horizontale, entre politiques sectorielles mises en œuvre à une même échelle géographique.

En somme, la gouvernance territoriale s'incarne dans une dynamique de coopération entre des acteurs à la fois hétérogènes dans leurs fonctions et proches dans leur ancrage territorial. Ces derniers partagent, au moins en partie, des intérêts convergents et s'engagent dans la mise en œuvre de projets communs. Qu'il s'agisse de résoudre des enjeux économiques locaux ou de répondre à des défis collectifs, ce mode de gouvernance repose fortement sur l'apprentissage collectif, mais aussi sur l'innovation — tant institutionnelle qu'organisationnelle — à l'échelle locale (A.Mendez & D.Mercier, 2011).

Dans cette logique, Courlet et Pecqueur (2013), cités par Sadki et Nmili (2020, p. 56), précisent que la gouvernance territoriale est un processus permettant à la fois de connecter les acteurs implantés sur un même territoire et d'articuler les dynamiques locales avec les niveaux

Macroéconomiques, qu'ils soient nationaux ou mondiaux. Ainsi, elle devient un mécanisme privilégié de délégation et de partage du pouvoir décisionnel, transféré aux institutions et autorités les plus proches des réalités locales.

Ce type de gouvernance s'avère particulièrement pertinent dans un contexte où les politiques publiques cherchent à établir une cohérence entre les aspirations des populations et les exigences spécifiques des territoires. En favorisant la participation active de l'ensemble des parties prenantes, la gouvernance territoriale permet non seulement de construire un projet collectif, mais aussi de créer des synergies durables avec les politiques mises en œuvre à des échelles plus larges. Elle repose sur quatre principes essentiels : la consultation, la co-construction, la décision partagée et l'intégration des visions de chacun dans l'action publique.

1.2. Projet territorial comme levier de développement territorial durable :

Le projet territorial s'impose aujourd'hui comme un levier central du développement territorial durable (M.Maillfert, 2009), en ce qu'il permet d'articuler, dans une même dynamique, les dimensions économiques, sociales, environnementales et institutionnelles du développement.

(V.Angeon, A.Caron & S.Lardon, 2006 ; B.Pecqueur, 2005 ;B. Zuindeau, 2000). Il constitue également un cadre structurant du développement territorial, en tant qu'outil de coordination de l'action collective et de mobilisation des ressources locales (Vanier, 2008). Contrairement aux approches sectorielles ou descendantes, le projet territorial repose sur une vision intégrée et contextualisée, fondée sur les spécificités locales et sur la capacité des acteurs à construire collectivement des trajectoires de développement adaptées à leur territoire (B.Pecqueur, 2005 ; M.Maillefert, 2009 ; M.Vanier, 2008).

Dans la littérature, le développement territorial durable est généralement appréhendé comme un processus endogène, reposant sur la mobilisation des ressources locales et sur la coordination des acteurs autour d'objectifs partagés (Angeon, Caron & Lardon, 2006 ; Courlet & Pecqueur, 2013). Le projet territorial constitue alors un cadre structurant de cette dynamique, dans la mesure où il permet de traduire les principes du développement durable en actions concrètes, territorialisées et cohérentes. Il favorise la convergence entre les enjeux de croissance économique, de cohésion sociale et de préservation des ressources naturelles, tout en tenant compte des contraintes institutionnelles et organisationnelles propres à chaque territoire.

Plusieurs travaux soulignent que le projet territorial joue un rôle déterminant dans la construction de la durabilité à l'échelle locale, en facilitant l'émergence de compromis entre acteurs aux intérêts parfois divergents. Selon R.Lajarge & E.Roux (2007), le projet permet de donner du sens à l'action collective en structurant une vision commune du devenir du territoire. Il contribue ainsi à renforcer l'appropriation locale des politiques publiques et à améliorer leur efficacité à long terme. De même, (A.Torre, 2011) met en évidence le rôle du projet territorial dans la gestion des conflits d'usage et dans la coordination des acteurs, éléments essentiels à la durabilité des trajectoires territoriales.

Dans une perspective de développement durable, le projet territorial repose également sur la valorisation des ressources territoriales, entendues non seulement comme des ressources matérielles, mais aussi comme des ressources sociales, institutionnelles et environnementales. Comme le soulignent (B.Pecqueur ,2001) et L.Kebir ,2004), ces ressources ne préexistent pas nécessairement à l'action collective, mais sont révélées, construites et institutionnalisées à travers les projets. Le projet territorial durable devient ainsi un instrument de révélation et d'activation des potentialités locales, favorisant la création de valeur économique tout en préservant les équilibres environnementaux.

Par ailleurs, les démarches de planification territoriale durable, telles que les Agenda 21 locaux ou les projets territoriaux de développement durable, illustrent concrètement la manière dont le projet territorial peut structurer une gouvernance orientée vers la durabilité (M.Maillefert & Robert, 2014; OECD, 2019). Ces dispositifs reposent sur des principes de participation, de transversalité et d'évaluation, visant à assurer la cohérence des actions publiques et à renforcer la résilience des territoires face aux incertitudes économiques, sociales et écologiques.

Ainsi, le projet territorial apparaît comme un véritable levier de développement territorial durable, en ce qu'il permet de coordonner les acteurs, de mobiliser les ressources locales et d'inscrire l'action publique dans une perspective de long terme. En articulant vision stratégique, gouvernance territoriale et ingénierie locale, il contribue à la construction de trajectoires de développement plus soutenables, fondées sur l'engagement collectif et l'appropriation territoriale des enjeux du développement durable.

1.3. Gouvernance et réussite des projets territoriaux :

Si le projet territorial constitue un cadre structurant de l'action collective et un levier de développement, sa réussite ne peut être appréhendée uniquement à travers ses résultats visibles ou ses outputs immédiats. La littérature souligne en effet que les projets territoriaux se caractérisent par leur complexité, leur inscription dans le temps long et leur dépendance à des interactions multiples entre acteurs (Gilly & Perrat, 2003). Dans ce contexte, la réussite d'un projet territorial renvoie moins à une performance strictement économique ou technique qu'à la qualité des processus de gouvernance qui accompagnent sa mise en œuvre.

Plusieurs auteurs mettent en évidence que les projets territoriaux échouent rarement par manque de ressources, mais plus souvent en raison de difficultés liées à la coordination des acteurs, à la gestion des temporalités ou à l'articulation entre niveaux d'intervention (L.Hooghe & G.Marks, 2003 ; OECD, 2019). La gouvernance apparaît alors comme un facteur déterminant dans la capacité du projet à s'adapter, à évoluer et à maintenir une dynamique collective malgré les contraintes institutionnelles, politiques ou économiques.

Dans cette perspective, la réussite d'un projet territorial peut être analysée à travers sa capacité à générer des apprentissages collectifs. Comme le montre (Ostrom ,1990) et, dans une approche territorialisée, (A.Torre 2011), l'action collective est d'autant plus efficace qu'elle repose sur des règles évolutives, coconstruites par les acteurs et ajustées au fil de l'expérience. La gouvernance

joue ici un rôle central en tant qu'espace d'expérimentation, permettant aux acteurs de tester des solutions, de corriger les trajectoires et de renforcer progressivement la confiance mutuelle.

Par ailleurs, la gouvernance conditionne la pérennité des projets territoriaux, au-delà de leur phase initiale de mise en œuvre. Selon (B.Pecqueur 2005), un projet territorial ne devient structurant pour le territoire que s'il est approprié par les acteurs locaux et s'il parvient à s'inscrire durablement dans les pratiques et les représentations collectives. Cette appropriation dépend largement des modalités de participation, de la reconnaissance des légitimités locales et de la capacité des dispositifs de gouvernance à maintenir un équilibre entre leadership institutionnel et ouverture à la société locale.

Enfin, la gouvernance influe sur la capacité des projets territoriaux à produire des effets diffus et non immédiats, tels que le renforcement du capital social, l'amélioration de la cohésion territoriale ou l'émergence de nouvelles formes de coopération. Ces effets, souvent invisibles à court terme, constituent pourtant des indicateurs essentiels de la réussite des projets territoriaux, dans la mesure où ils conditionnent leur reproductibilité et leur capacité à générer de nouvelles dynamiques de développement (Leloup, Moyart & Pecqueur, 2005).

Ainsi, sans revenir sur le rôle du projet territorial comme levier de développement, il apparaît que la gouvernance en constitue l'un des principaux déterminants de réussite, non pas tant par les dispositifs formels qu'elle met en place, mais par les processus relationnels, cognitifs et organisationnels qu'elle active. La réussite des projets territoriaux se joue alors dans cette capacité à articuler action collective, apprentissage partagé et adaptation continue aux réalités territoriales.

2. Contexte et cadre méthodologique :

Après avoir exposé le cadre théorique qui structure ce travail de recherche, nous présentons le terrain d'étude ainsi que la démarche méthodologique adoptée, tant pour la collecte que pour l'analyse des données. Nous y développons ensuite la présentation et la discussion des principaux résultats obtenus.

2.1. Le contexte, choix du terrain et méthode de collecte des données :

Dans le cadre de ce travail, et pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons choisi une approche d'étude de cas unique, (B.Flyvbjerg ;2006). En effet, le choix de la région Fès-Meknès comme terrain d'étude s'inscrit dans une volonté d'analyser les conditions de réussite des

projets écologiques territoriaux, à travers le prisme de la gouvernance appliquée à la valorisation des déchets ménagers. Ce territoire constitue un cadre d'observation

Particulièrement pertinent en raison de la convergence entre des enjeux environnementaux et la mise en œuvre de projets impliquant une panoplie d'acteurs publics et privés.

La région Fès-Meknès est confrontée à une production croissante de déchets ménagers, liée à l'urbanisation, à la densité démographique de certains pôles urbains et à l'évolution des modes de consommation. Cette situation a conduit les collectivités territoriales à dépasser une logique strictement technique de gestion des déchets pour s'orienter vers des projets écologiques intégrant la valorisation, le recyclage et la réduction des impacts environnementaux. Ces projets s'inscrivent dans un cadre institutionnel renouvelé dans le cadre des contrats de gestion déléguée, impliquant des opérateurs privés spécialisés tels que Suez, Ecomed, et Ozone aux côtés des communes et des groupements de collectivités territoriales

Par ailleurs, la région Fès-Meknès offre un contexte favorable à l'analyse des mécanismes de coordination, de concertation et de prise de décision qui conditionnent l'efficacité des projets de valorisation des déchets. L'existence de projets à différents stades de maturation permet d'observer comment les choix de gouvernance influencent la continuité des actions, l'appropriation locale des projets, ainsi que leur capacité à produire des effets environnementaux et socio-économiques durables.

Dans la même lignée, (J.Moisdon ;1984) souligne que l'étude de cas unique (dans notre cas la région Fes-Meknes) constitue un dispositif méthodologique particulièrement pertinent pour appréhender les spécificités d'un territoire et analyser les dynamiques qui lui sont propres.

Dans cette perspective, le recours à l'étude de la région de Fès-Meknès ne vise pas uniquement à décrire les dispositifs de valorisation des déchets ménagers mis en place, mais à comprendre les modalités de gouvernance qui conditionnent la réussite des projets écologiques territoriaux. Ce choix méthodologique permet ainsi de saisir la singularité des configurations d'acteurs, des mécanismes de coordination et des processus décisionnels à l'œuvre, tout en mettant en évidence des enseignements analytiques susceptibles d'éclairer d'autres territoires confrontés à des problématiques similaires de gestion et de valorisation des déchets.

Dans ce présent travail, nous avons opté pour une approche qualitative interprétative (F.Ekicksen, 1986), fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès des principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre des projets de valorisation des déchets ménagers. Cette démarche vise à comprendre comment les dispositifs de gouvernance, formels et informels, participent à la structuration de l'action collective et influencent la réussite des projets écologiques territoriaux. L'analyse porte ainsi moins sur la performance technique des dispositifs que sur les processus de gouvernance qui sous-tendent leur déploiement.

À cet effet, un guide d'entretien a été élaboré, comprenant des questions adressées aux différentes personnes concernées. La démarche de terrain a débuté par une prise de contact préalable par téléphone afin de fixer les rendez-vous, suivie de rencontres en présentiel sur les lieux de travail. Cette phase d'investigation nous a ainsi permis de collecter des données variées, directement ou indirectement liées à la problématique de la recherche.

Tableau n° 1 : Profils interviewés

Entité	Fonction	Durée d'entretien	Code
Ministère de la transition énergétique et du développement durable	Directeur/ ingénieur-chef de service de programmes environnementaux	01 :40 :35	R1
Conseil de la région Fès-Meknès	Chef de division de la formation continue et de développement des Compétences	01 :15 :37	R.2
Commune de Fès	Chef de propreté	00 :50 :43	R.3
Commune de Meknès	Chef de propreté	01 :06 :25	R.4
Société Ozone	Directeur provincial	2 :05 :29	R.5
Société Ozone	Directeur d'exploitation	00 :49 :43	R.6
Société Ozone	Chef d'arrondissement	00 :47 :12	R.7
Société Suez	Ingénieur d'exploitation	00 :58 :17	R.8

Société Suez	Directeur d'exploitation	01 :05 :15	R.9
Société Suez	Technicien du site	48min	R.10
Association A ¹	Président de l'association	00 :51 :52	R.11
Association B ²	Président de l'association	00 :32 :19	R.12
Association C ³	Président de l'association	50 min	R.13
ENA de Meknès	Chercheur /expert et consultant dans la gestion des déchets ménagers	01 :00 :21	R.14
Société Ecomed	Directeur d'exploitation	00 :55 :13	R.15
Grande entreprise nationale opérant dans le domaine ⁴	Senior manager performance	00 :30 :47	R.16

Source : auteurs

2.3. Méthode d'analyse des données

Les entretiens ont été conduits après fixation préalable de la date et des objectifs, pour une durée moyenne d'environ une heure, afin de favoriser un échange approfondi avec les participants (D.Carson et al., 2001). Chaque entretien a débuté par une présentation du cadre de l'étude et par un rappel de la confidentialité des entretiens. Une question d'ouverture a ensuite été posée afin d'encourager les répondants à exprimer librement leurs points de vue, servant de point de départ à des échanges plus approfondis, sans orienter les réponses. Le guide d'entretien a été ajusté de manière itérative à la suite de chaque rencontre, sur la base de l'analyse des informations recueillies, permettant d'affiner progressivement les questions abordées. À l'issue de chaque entretien, une synthèse a été réalisée avec l'interviewer afin de valider les éléments discutés et d'en préciser les priorités (B.Dick, 1990).

Pour l'analyse des données recueillies, nous avons mobilisé la technique de l'analyse de contenu thématique (L.Bardin, 2007). Les entretiens ont d'abord fait l'objet d'une transcription intégrale, suivie d'un travail de codage visant à identifier les thèmes récurrents émergents des discours des

¹ Pour plus de confidentialité, les interviewés n'ont pas voulu être affichés donc un code a été associé

² Idem

³ Idem

⁴ Idem

acteurs interrogés. L'analyse de contenu, couramment utilisée dans les recherches qualitatives fondées sur des entretiens, permet de structurer et de rendre plus lisibles les données collectées, en facilitant leur interprétation.

Cette démarche a consisté à décomposer les propos recueillis et à les classer selon des axes thématiques en lien direct avec la problématique de la recherche, notamment la gouvernance territoriale, la coordination des acteurs, ainsi que les facteurs conditionnant la réussite des projets de valorisation des déchets ménagers dans la région Fès-Meknès. L'analyse thématique a ainsi permis de dégager des régularités, des convergences et des divergences dans les discours, offrant une lecture structurée des mécanismes de gouvernance à l'œuvre dans les projets territoriaux étudiés.

Ceci étant dit, les thèmes que nous avons dégagés sont les suivants :

- Gouvernance et coordination entre les acteurs territoriaux
- Stratégies de valorisation des déchets et multiplicité des acteurs
- Suivi, évaluation et appréciation de la réussite des projets

Sur cette base, les résultats de l'analyse sont présentés ci-après selon ces trois thématiques. Chacune d'elles permet d'éclairer, à partir des discours des acteurs interrogés, des dimensions complémentaires des projets de valorisation des déchets ménagers dans la région Fès-Meknès. L'organisation des résultats selon ces axes vise ainsi à restituer de manière structurée les mécanismes de gouvernance observés sur le terrain, les choix stratégiques opérés, ainsi que les modalités de suivi et d'évaluation qui influencent la réussite des projets écologiques territoriaux tel que dans notre cas la gestion durable des déchets ménagers.

3. Résultats et discussion :

Cette partie est consacrée à la présentation des principaux résultats de l'étude. Les entretiens réalisés avaient pour objectif d'apporter un éclairage qualitatif sur les mécanismes de gouvernance ainsi que la réussite des projets territoriaux, en l'occurrence, la valorisation des déchets ménagers dans la région Fès-Meknès. L'analyse des résultats s'appuie sur une interprétation progressive, structurée par thématique, et fondée sur une mise en perspective des discours des acteurs interrogés avec les apports de la littérature scientifique.

3.1. Résultats :

3.1.1. Gouvernance et coordination entre les acteurs territoriaux :

Après l'analyse des retranscriptions, nous avons remarqué que l'ensemble des acteurs impliqués que ce soient : public, privé, associatifs insistent sur la pertinence du côté relationnel, du fait qu'ils permettent de mieux activer le processus de valorisation de la ressource-déchets. Le R.2 le souligne «*« Ce qui compte vraiment dans ce secteur de déchets, c'est que les relations entre acteurs sont essentielles. Sans collaboration entre le public, le privé et la société civile, il est difficile d'activer efficacement la valorisation des déchets. »* un autre répondant rebondit, R.4 « *..la valorisation des déchets, ce n'est pas juste une question de moyens, c'est avant tout une question de relations. Quand le public, le privé et les associations et même les citoyens travaillent ensemble, les choses avancent beaucoup plus vite. »*

D'autres points ont été abordés dans les discussions, il s'agit de la coordination renforcée et une coopération active entre les différents acteurs territoriaux. Cela rejoint la notion de réseautage, celui-ci peut jouer un rôle significatif et favorise la synergie entre les communes, le délégataire (la société privée) et le citoyen. Cette forme relationnelle peut catalyser des initiatives plus puissantes et durables.

D'après notre enquête, chaque acteur joue un rôle spécifique qui rentre dans son champ d'intervention, en effet, les acteurs institutionnels, notamment le directeur du Département du Développement Durable du Ministère de la Transition Énergétique et du Développement Durable, sa vision était primordiale pour comprendre comment les politiques nationales sont appliquées au niveau local, au niveau régional, nous avons sollicité un acteur travaillant au sein du conseil régional Fès-Meknès ce dernier nous a éclairé et donné des informations pertinentes associées aux stratégies relatives au développement régional, aussi nous avons interrogé le chef de propreté au sein de la commune de Fès et celle de Meknès pour acquérir une compréhension approfondie des trajectoires de la gestion des déchets ménagers et de propreté. Cette panoplie d'acteurs de différentes institutions collaborent et concertent entre eux pour mettre en place le cadre réglementaire, planifient les infrastructures adéquates et supervisent les services de collecte et de traitement de déchets. Cependant, leur action reste souvent confrontée à des conflits et des divergences interinstitutionnelles qui entravent l'efficacité des politiques mises en place. Cela rejoint ce que la personne de la commune de Fès R.3 a dit : « *...On fait de notre mieux pour mettre en place des règles et des infrastructures adaptées, mais le manque de coordination entre les*

différentes institutions complique beaucoup les choses sur le terrain. » un autre interviewé de la commune de la ville de Meknès R.4 a avancé lors de notre entrevue : « ...On a les réglementations et les infrastructures, mais si les institutions ne se coordonnent pas mieux, ça bloque tout. Chacun fait son travail, mais sans vraie synergie, l'impact reste limité. »

Quant aux acteurs du secteur privé : les gestionnaires des déchets comme : Ozone, Ecomed et Suez, apportent des solutions technologiques éco-responsables et durables, en développant des filières de valorisation, leur implication est primordiale dans ce processus car ils ont de l'expertise et de l'efficacité qui sont absentes dans le secteur public d'où le verbatim d'un ingénieur au niveau du centre d'enfouissement et de valorisation au niveau de la société Suez à Meknès R.8 : « ...Sans le privé, ce serait compliqué. Ils apportent des solutions concrètes et efficaces pour valoriser les déchets ménagers, là où le public a souvent du mal à suivre. Par exemple : nous sommes bien avancés dans la gestion de lixiviat et je peux même vous dire que nous sommes bien classés à l'échelle nationale, la compétence et l'expertise du secteur privé sont importantes pour ce domaine ». Lors d'une réunion de groupe dont nous avons l'opportunité d'assister pendant notre stage dans la même firme, nous retenons le discours du directeur de site : « ...L'Etat nous délègue la gestion, parce qu'on a l'expertise et les moyens pour développer des solutions efficaces. On apporte des technologies responsables et écologiques et des modèles économiques durables que le public ne peut pas toujours mettre en place seul. ». De même, dans la ville de Fès nous avons aussi interrogé le R.15 qui souligne que « ...le public nous confie la gestion parce qu'on sait comment optimiser les ressources et innover. On apporte des solutions concrètes pour valoriser les déchets de façon durable et efficace comme par exemple ici dans la décharge contrôlée nous produisons du Biogaz, 10% de cette ressource énergétique dédiée à l'éclairage public. »

En faisant la retranscription des entretiens nous remarquons que le tissu associatif est un acteur phare dans ce secteur car son rôle est fondamental, il sensibilise la population au tri des déchets, en intégrant des circuits informels de récupération et en expérimentant des projets innovants (compostage communautaire, revalorisation des déchets plastiques). Cependant, leur impact est souvent limité par le manque de soutien institutionnel et par des financements insuffisants. Le R.12 le mentionne « ...on fait de notre mieux pour sensibiliser et mettre en place des solutions comme le compostage ou la revalorisation des plastiques, mais sans vrai soutien des institutions et avec peu de moyens, c'est difficile d'avoir un impact durable. » le R.11 confirme : « On essaie d'éduquer les gens au tri et de récupérer un maximum de déchets, mais sans aide ni financement, on ne peut pas aller très loin. ».

De plus, bien que souvent marginalisés dans les politiques publiques, les récupérateurs informels sont des maillons essentiels dans le secteur de gestion des déchets ménagers, collectant et triant des tonnes de matériaux chaque jour. Leur intégration dans des dispositifs formels de valorisation constitue un enjeu majeur pour améliorer la performance globale du système.

Dans la même lignée, Cependant, nous avons décelé d'après nos entrevues avec quelques acteurs, que la coordination se fait seulement à l'échelle institutionnel, or ce secteur des déchets comprend aussi des personnes travaillant dans le secteur informel ou ce qu'on appelle les récupérateurs informels et qui jouent un rôle important dans la gestion et la valorisation des déchets ménagers. L'implication de ces personnes dans les discussions qui façonnent leur propre domaine d'activité peut réellement influencer les orientations stratégiques. Durant notre passage dans la société Suez à Meknès nous avons eu l'opportunité de discuter avec un trieur de déchets « ...*Ça fait plus de dix ans que je récupère du plastique et du carton dans les poubelles. Ce travail me permet de nourrir ma famille. Maintenant, ils veulent nous interdire l'accès aux décharges sous prétexte que seules les entreprises agréées peuvent trier les déchets. Mais ces entreprises ne font pas le travail comme nous ! Si on nous empêche de travailler, comment allons-nous survivre ?* » ce témoignage illustre bien leur souffrance et les problèmes vécus, nous constatons qu'ils sont marginalisés, ils n'ont pas une situation régularisée malgré que ce sont eux qui font le tri à la source et ils ont une expertise précieuse dans leur domaine.

Mais au lieu de les accompagner, on les perçoit comme un problème. Pourtant, ailleurs dans le monde, des modèles existent où les récupérateurs sont formalisés et participent activement à l'économie circulaire."

De plus, le R.15 déclare : « ...*Donc souvent on a des conflits à régler avec les parties prenantes on n'a jamais fait passer à un projet sans avoir de conflits* » de même, le R.9 affirme : « ...*Il y a parfois des désaccords entre la direction de notre société et les acteurs institutionnels. La gestion de ces conflits est essentielle pour éviter que cela n'affecte nos efforts communs* ». Ces constats justifient que les délégataires de la gestion des déchets sont souvent en désaccord avec les communes sur : les niveaux de services, le financement (retards de paiement des communes, coûts de prestation).

Toutefois, ce n'est pas le seul type de conflits auxquels la coordination et le processus de gouvernance des acteurs sont confrontés, il y a également le problème de décentralisation qui n'est pas encore activé au niveau de tous les ministères. Un autre type de conflits souligné au niveau

des entretiens est celui de divergences d'optiques entre responsables des sociétés privés et élus, chacun a une vision différente ce qui bloque le processus de prise de décisions.

Il est souligné que la résolution de ces conflits est nécessaire avant de passer à la réalisation physique des programmes. Les divergences d'opinions et les désaccords peuvent surgir en raison de perspectives différentes, de priorités concurrentes ou de malentendus. La gestion de ces conflits permet de préserver la collaboration et de garantir que les initiatives de valorisation restent sur la bonne voie. Pour cela des structures sociales ont été créées pour gérer ces conflits et proposer des solutions adéquates, notamment des associations et des coopératives œuvrant pour la promotion du développement durable et la préservation de l'environnement. D'après le R.9 : « ... *Ce centre de valorisation de déchets a permis d'intégrer environ 180 trieurs informels, leur offrant des conditions de travail améliorées et une reconnaissance officielle. Cette initiative illustre la volonté de la région d'inclure les acteurs informels dans le système formel de gestion des déchets.* » ce verbatim témoigne de l'importance d'intégrer les gens travaillant d'une manière informelle dans un cadre structuré pour favoriser leur insertion sociale et professionnelle.

Donc, durant nos entretiens, nous avons posé la question par rapport à la gouvernance participative entre les acteurs impliqués dans la gestion des déchets, et nous avons constaté qu'elle représente un mécanisme essentiel pour la réussite de tout projet territorial y compris ceux de la valorisation des ressources. Selon le R.16 : « *La chose la plus importante dans tout projet de mise en valeur de ressources territoriales en général et plus particulièrement celui de la gestion des déchets c'est la gouvernance* » et pour le R.1 : « *...Mais le plus essentiel c'est avoir une gouvernance adéquate à ces projets tout en capitalisant les expériences pour en faire bénéficier les autres régions* » Nous avons besoin de la gouvernance sur le plan de la gestion et du management, afin de bien exploiter les richesses présentes sur un territoire et générer d'autres, en effet, comme le mentionne R.16 : « *Le temps joue un rôle déterminant : un retard de quatre ans peut nous faire accumuler un décalage de vingt-quatre ans par rapport aux autres pays. Les solutions superficielles et dispersées ne mènent à rien. Ce dont nous avons réellement besoin, c'est d'un système de gouvernance clair, bien défini et appliqué de manière rigoureuse* ». Ces projets de valorisation souffrent de l'absence d'un cadre qui permet la mise en commun des efforts de l'ensemble des parties prenantes impliqués.

D'après nos entrevues, nous pouvons conclure que les acteurs territoriaux soulignent l'importance de la coordination entre eux car elle est essentielle pour la réussite d'une stratégie de gestion des

déchets ménagers au sein de tout territoire et particulièrement la région Fès-Meknès. L'émergence de nouvelles formes de collaboration, notamment à travers la mise en réseau des acteurs et le développement de partenariats structurés, constitue une voie prometteuse pour renforcer les pratiques d'économie circulaire. Toutefois, ces efforts nécessitent un engagement fort des pouvoirs publics, une implication active du secteur privé et une meilleure reconnaissance des initiatives citoyennes et associatives, afin de construire un modèle de gestion des déchets efficace, inclusif et adapté aux spécificités du territoire en question.

3.1.2. Stratégies de valorisation des déchets et multiplicité d'acteurs :

Les interviewés confirment que le Maroc et surtout la région Fès- Meknès se sont bien investis dans plusieurs stratégies de valorisation des déchets ménagers.

En effet, notre pays a investi des ressources et a déployé des efforts considérables dans la gestion du secteur des déchets et plus particulièrement ceux issus des ménages. Dans la région Fès-Meknès nous assistons à une concrétisation effective de cela, les stratégies et projets de valorisation visent à redéfinir les priorités du pays dans ce secteur. Les projets de valorisation dans cette région sont multiples, certains visent la transformation des déchets organiques en compost ou en biogaz, d'autres s'intéressant à la récupération et la réutilisation des plastiques et autres matériaux. Ces projets, bien que nombreux, restent souvent à une échelle réduite, et leur réussite dépend largement de l'engagement des différents acteurs. Il en résulte une diversité d'initiatives qui peut, à la fois, renforcer l'impact des actions menées et nuire à leur efficacité globale.

En outre, la stratégie de valorisation des déchets ménagers dans cette région implique un partenariat public-privé crucial mais aussi une implication forte et avec beaucoup de responsabilité des acteurs locaux, notamment les citoyens et les entrepreneurs locaux, afin de garantir l'intégration des pratiques de tri et de valorisation dans la vie quotidienne. D'après notre observation sur le terrain nous avons constaté que les différentes initiatives de valorisation ont du mal à se généraliser au niveau de l'ensemble du territoire faute de structure de soutien adapté et de mécanisme de financement.

Parmi les projets de valorisation dans la région étudiée, le compostage des déchets organiques qui se traduit par la collecte des déchets des ménages et des marchés afin de les transformer en compost pour améliorer la qualité des sols agricoles de la région. Ce processus est particulièrement pertinent dans le contexte de la région Fès-Meknès, qui possède un secteur agricole important. R.6 le

confirme clairement dans son discours. *« ...à Fès et même à Meknès nous commençons à faire le compostage des déchets organiques, c'est un vrai projet. On récupère les déchets des maisons et des marchés, puis on les transforme en compost pour améliorer nos sols agricoles. C'est essentiel, surtout dans cette région où l'agriculture est si importante. ».*

De surcroît, dans le territoire étudié, certains projets se concentrent sur la valorisation énergétique des déchets organiques par méthanisation, une technologie permettant de produire du biogaz et d'autres ressources énergétiques. Cette approche, bien qu'encore émergente, représente un potentiel majeur pour la transition énergétique de la région.

Un projet phare qui a été concrétisé par la société Suez dans la ville de Meknès est la transformation d'une décharge sauvage à un Centre d'Enfouissement et de Valorisation (CEV) œuvrant à la fois pour le climat, l'environnement et l'insertion sociale. La construction de ce site a été une étape primordiale dans le protocole de valorisation des déchets ménagers. Comme le R.4 l'annonce : *« Avant, la décharge de Meknès était une vraie montagne de déchets, nuisible pour l'environnement et la santé des habitants. Des trieurs informels y travaillaient pour récupérer des matériaux recyclables. En 2014, un projet de réhabilitation a été lancé avec SUEZ pour moderniser la gestion des déchets. ».* Le R.9 ajoute *« Ce site de 56 hectares a été conçu et équipé par SUEZ pour gérer les déchets de toute la préfecture de Meknès. Avec un hangar de tri de 3 000 m², le site permet de capter le biogaz, recycler les matériaux et produire du compost. ».* Le R.9 affirme : *« ...Ce site est une première au Maroc ! Grâce à un traitement avancé des lixiviats, on obtient une eau propre qui peut être utilisée pour l'irrigation. Le processus combine des technologies de pointe comme l'ultrafiltration et l'osmose inverse pour garantir un rejet sécurisé dans la nature. ».* Donc nous concluons que l'édification de ce CEV a constitué un pas remarquable vers la protection du milieu naturel grâce au traitement des eaux polluées issues des déchets, les lixiviats.

Au niveau de la ville de Fès, la société Ecomed qui a réalisé des travaux de réhabilitation de dépôts de déchets dont la construction d'une décharge contrôlée d'une superficie d'environ 110 ha.

Le projet de nouvelle décharge englobe la construction des voies d'accès, des compartiments et installations pour la collecte et le traitement des lixiviats, des structures pour la collecte et l'exploitation du biogaz, ainsi que des équipements pour la collecte et l'évacuation des eaux pluviales. La décharge comprend également un bâtiment opérationnel, un atelier, une balance et une station de service.

L'implémentation de ces initiatives nécessite l'engagement de toutes les parties prenantes locales impliquées, chaque acteur joue un rôle dans la réalisation des programmes de valorisation des déchets ménagers. Les interviewés estiment que les rôles sont complémentaires. Chaque intervenant tente d'opérer en accord avec ce que la loi autorise. Il y a des acteurs clés qui détiennent un pouvoir de programmation et de planification des projets et incitent les autres acteurs à s'impliquer.

3.1.3. Suivi, évaluation et appréciation de la réussite des projets :

Le suivi et l'évaluation constituent des mécanismes organisationnels principaux, dans la mesure où ils englobent la planification, la mise en œuvre et la gestion d'un processus structuré de collecte, d'analyse et de communication des données. La coordination des activités de suivi, l'assurance de la fiabilité des données collectées, l'implication des parties prenantes et la production de rapports transparents nécessitent une structuration rigoureuse et une gouvernance efficace. Ces dispositifs permettent de conserver une vision stratégique des avancées réalisées et d'assurer une gestion cohérente du processus de mise en valeur des déchets ménagers. En fournissant des indicateurs quantifiables et objectifs, ils facilitent l'évaluation de la performance des initiatives engagées au regard des objectifs fixés, offrant ainsi aux instances décisionnelles des éléments tangibles pour ajuster les politiques et affiner les stratégies mises en œuvre. Par ailleurs, ce suivi favorise la capitalisation des expériences en matière de valorisation, permettant d'en tirer des enseignements applicables à d'autres territoires ou à la gestion d'autres ressources, dans une logique d'amélioration continue et d'optimisation des pratiques.

Exemple de verbatims :

Acteurs	Verbatims
R.2	<i>« Le suivi et l'évaluation contribuent également à assurer une transparence dans la communication des actions menées et de l'utilisation des ressources. »</i>
R.1	<i>« Il est important d'instaurer des mécanismes de suivi et d'évaluation pour mesurer l'impact des projets de valorisation, d'adapter les actions en fonction des besoins et de garantir l'optimisation dans la gestion des ressources. »</i>

R4	<i>Il est très rare que le suivi et l'évaluation des projets soient effectués au fur et à mesure de l'atteinte des objectifs. L'absence d'évaluation empêche les acteurs suivants de capitaliser sur les réalisations précédentes. De plus, sans un suivi régulier, il devient difficile d'identifier les éventuels retards et de déterminer quelle phase du projet en est responsable.»</i>
----	--

Alors, ces verbatims soulignent l'importance du suivi et de l'évaluation dans la gouvernance de la gestion des déchets ménagers. D'après les acteurs interrogés, un suivi rigoureux permet d'assurer une gestion transparente des ressources allouées à la collecte, au tri et au traitement des déchets. Il aide à identifier les actions mises en œuvre et leur efficacité, renforçant ainsi la responsabilité des acteurs impliqués (collectivités locales, entreprises délégataires, associations). De plus, La mise en place de mécanismes d'évaluation permet d'analyser l'impact des initiatives de valorisation des déchets et d'ajuster les actions en fonction des résultats obtenus. Cela est crucial pour optimiser les performances des infrastructures de tri et maximiser la valorisation des déchets recyclables. L'absence de suivi régulier limite la possibilité d'améliorer les pratiques et de capitaliser sur les expériences passées. Sans évaluation continue, les nouveaux acteurs impliqués dans la gestion des déchets (coopératives, municipalités, entreprises) ne peuvent s'appuyer sur des données précises pour poursuivre efficacement les actions engagées. De plus, cela empêche d'identifier les sources de dysfonctionnement et de retards dans le déploiement des stratégies de gestion durable des déchets.

3.2. Discussions :

3.2.1. Stratégie, projets de valorisation et gouvernance :

Ces mécanismes organisationnels revêtent une grande importance pour la valorisation de la ressource déchets ménagers dans la région Fès-Meknès.

Commençons par les stratégies et projets réalisés au niveau de ladite région, tel que Les initiatives de valorisation des déchets ménagers qui témoignent d'une volonté manifeste de transition vers une économie circulaire durable. Toutefois, l'analyse des résultats obtenus révèle des défis persistants en matière de coordination, de structuration des partenariats et de pérennisation des projets.

Les projets tels que le centre d'enfouissement et de valorisation (CEV) de Meknès, piloté par Suez, illustrent une avancée significative dans la gestion des déchets. Ce site intègre des technologies pour le traitement des lixiviats et la production de biogaz, contribuant ainsi à la réduction des impacts environnementaux. De même, la réhabilitation de la décharge de Fès par Ecomed, avec la mise en place d'une centrale de production de biogaz, démontre l'engagement du secteur privé dans la valorisation énergétique des déchets.

L'analyse approfondie de la gouvernance, comme dynamique organisationnel de valorisation de la ressource déchet ménager, démontre que celle-ci joue le rôle du chef d'orchestre (Guillaume, L., et Pascal, C ., 2016) dans la création d'un environnement propice à l'efficacité et à la durabilité des initiatives prises par l'Etat, en tant que cadre régissant les interactions, les décisions et les structures au sein de la communauté.

Un aspect essentiel de la gouvernance est sa capacité à faciliter l'intelligence collective, à encourager la participation active de tous les membres, favorisant ainsi la contribution diversifiée de connaissances, de compétences et de perspectives et permettant la résolution efficace de problèmes complexes et la génération continue d'idées novatrices. La gouvernance fournit la structure nécessaire pour canaliser ces efforts collectifs vers des objectifs communs, renforçant ainsi la capacité des acteurs à stimuler la créativité et l'innovation. De plus, la gouvernance facilite la mise en place d'un réseau solide au sein de ce domaine de gestion de déchets. En établissant des règles de fonctionnement, des canaux de communication clairs et des mécanismes de collaboration, elle favorise le réseautage entre les acteurs territoriaux en fournissant une base solide pour la connectivité et la coopération. Ce réseau actif renforce les échanges de connaissances, crée des opportunités de partenariats et d'affaires, et contribue à l'éclosion de nouvelles idées novatrice au profit de l'environnement et de l'économie. Enfin, la gouvernance assure la pérennité et la cohérence de l'apprentissage collectif cognitif, en fournissant des structures pour la transmission systématique des compétences et des connaissances au sein de la communauté.

Cependant, l'existence de conflits ou de divergences de visions (dévoilés par les interviewés), au niveau des relations qui relient les acteurs du territoire, et les décisions prises sur la base de ces dernières peuvent être derrière l'échec de ce processus de gouvernance territoriale (El Hijri Bouzoubaa, L., 2009). Donc, il est primordial de mettre en place des actions de conciliations

(Pecqueur, B., 2001) et de régulations à travers des conventions basées sur des sentiments de confiance (Bousquet, F., 2018 ; Torre et Wallet, 2014 ; Pecqueur, B., et Zimmerman, 2004).

Le tableau suivant illustre clairement le degré d'importance du processus organisationnel :

Catégorie	Degré d'importance	Rôle et observations terrain
Gouvernance	Modéré à élevé	Essentielle pour organiser les interactions et garantir la cohérence des actions autour de la valorisation des déchets ménagers.
Stratégie et projets	Élevé	La mise en place des projets et stratégies locales vise à guider les efforts collectifs, mobiliser les ressources nécessaires et permettent la réalisation concrète d'initiatives visant à améliorer et la durabilité de la gestion des déchets.
Suivi et évaluation	Élevé	Faciliter la prise de décision adéquate et la détermination des sources de problèmes à temps réel.

Source : Auteur

En effet, chaque processus qu'il soit relationnel lié aux acteurs ou organisationnel lié aux institutions, joue un rôle important dans l'activation de la ressource-déchet ménager ainsi de sa mise en valeur.

3.2.2. Nouveaux facteurs émergents du terrain :

L'analyse approfondie des entretiens menés sur le terrain a révélé un certain nombre de facteurs émergents, souvent négligés dans les cadres théoriques classiques, mais qui jouent un rôle crucial dans la réussite des stratégies de gestion durable des déchets ménagers. Ces éléments, imprégnés des réalités locales et des dynamiques territoriales, mettent en lumière des opportunités mais aussi des défis spécifiques à la région Fès-Meknès.

Dans les récits des acteurs rencontrés, **la confiance** émerge comme une condition essentielle pour la mise en œuvre efficace des pratiques circulaires. En effet, la gestion des déchets implique une multitude d'acteurs – des opérateurs privés comme Ozone, Suez ou Ecomed, aux associations

locales, en passant par les récupérateurs informels et les collectivités territoriales. Cette pluralité d'intervenants exige un haut degré de coopération et de coordination, ce qui ne peut se construire sans une base solide de confiance réciproque.

Comme l'a souligné le R.4 : *« Si on ne fait pas confiance aux acteurs locaux, comment voulez-vous qu'on crée un système durable ? On ne peut pas tout déléguer et espérer que ça marche sans impliquer les gens du terrain. »*

Cette remarque met en évidence un paradoxe souvent rencontré : alors que la délégation des services à des entreprises privées est censée améliorer l'efficacité, elle peut aussi distendre les liens de confiance avec les communautés locales, créant parfois des tensions difficiles à surmonter.

Un aspect récurrent des entretiens est la question de **l'inclusion et l'implication des récupérateurs informels** dans les dispositifs formels de gestion des déchets. Ces acteurs, longtemps marginalisés, jouent pourtant un rôle crucial dans le tri et la valorisation des matières recyclables. Cependant, leur intégration reste limitée, en partie à cause d'un manque de confiance entre les opérateurs privés et ces travailleurs de l'ombre.

Comme l'a exprimé un récupérateur récemment intégré dans une coopérative à Fès : *« On nous regardait toujours comme des intrus, comme des gens qui salissent la ville. Aujourd'hui, on nous donne un espace, mais il faut que la confiance se construise petit à petit. On est prêts à faire les efforts, mais il faut aussi qu'on nous fasse confiance. »*

Cette intégration partielle, bien qu'encourageante, reste fragile et nécessite un effort soutenu pour transformer ces relations en véritables partenariats. La confiance devient ici un facteur structurant, permettant de dépasser les barrières institutionnelles et culturelles.

La confiance ne se limite pas à faciliter la collaboration. Elle est également un moteur d'innovation, en créant un environnement propice à l'expérimentation de nouvelles approches de gestion des déchets. À Meknès, par exemple, certaines coopératives de tri ont commencé à développer des modèles économiques locaux en lien avec des récupérateurs informels. Ce processus, cependant, reste souvent freiné par une méfiance mutuelle.

Le R.12 avance « *On a essayé de créer des partenariats avec des petits récupérateurs, mais il y a toujours cette peur qu'on profite d'eux ou qu'on les exclue une fois qu'on aura réussi. C'est un cercle vicieux : sans confiance, on ne peut pas avancer ensemble. »*

Cet exemple illustre comment la méfiance peut entraver les initiatives locales, malgré une volonté manifeste de professionnaliser ces pratiques. Il montre aussi l'importance de créer des espaces de dialogue où cette confiance peut se construire progressivement.

Conclusion et perspectives :

Dans cet article, nous avons analysé le rôle de la gouvernance territoriale dans la réussite des projets écologiques liés à la valorisation des déchets ménagers, ainsi que ses effets sur les dynamiques de transition écologique à l'échelle locale. À travers l'étude du cas de la région Fès-Meknès, nous avons cherché à répondre à la problématique centrale de cette recherche : comment la gouvernance territoriale peut-elle constituer un levier déterminant de réussite des projets écologiques de valorisation des déchets ménagers ?

Pour traiter cette question, nous avons mobilisé une méthodologie qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès d'une diversité d'acteurs territoriaux impliqués dans la gestion et la valorisation des déchets.

L'analyse des données empiriques permet de dégager deux enseignements majeurs. Premièrement, il ressort que la gouvernance territoriale joue un rôle structurant dans l'émergence et la pérennisation des projets de valorisation, à travers des mécanismes de coordination, de coopération et de participation favorisant l'apprentissage collectif et la construction d'une vision partagée. Deuxièmement, les résultats mettent en évidence que la confiance entre les parties prenantes constitue une condition essentielle de la réussite de ces projets : lorsqu'elle est établie, elle facilite la collaboration, la gestion des conflits, l'intégration des acteurs informels et l'adhésion aux objectifs communs, tandis que son absence fragilise les dynamiques de valorisation et limite l'efficacité des actions engagées. Troisièmement, les projets de valorisation des déchets ménagers apparaissent avant tout comme des réponses à des enjeux environnementaux et socio-économiques locaux, leur réussite dépendant largement de la capacité des acteurs à dépasser les logiques institutionnelles cloisonnées et à intégrer l'ensemble des parties prenantes, y compris les acteurs associatifs et informels.

En somme, la gouvernance territoriale stimule l'action collective, oriente les stratégies de valorisation et contribue à transformer le déchet ménager en une ressource territoriale, inscrivant ainsi ces projets dans une trajectoire de transition écologique et de développement territorial durable. Les résultats de cette recherche ouvrent des perspectives intéressantes, tant sur le plan scientifique qu'opérationnel : ils pourraient être consolidés par des études futures mobilisant des données complémentaires ou des comparaisons interterritoriales, et servir de base à la conception de dispositifs de gouvernance plus inclusifs et adaptés, susceptibles d'accompagner durablement les stratégies de valorisation des déchets ménagers à l'échelle régionale.

Bibliographie :

- ANGEON, V., CARON, A., & LARDON, S. (2006). Des liens sociaux à la construction de territoires : quels enjeux pour le développement territorial ? *Développement durable et territoires*, 7. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.3291>
- ANSELL, C., & GASH, A. (2018). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- BARDIN, L. (2007). *L'analyse de contenu* (11e éd.). Presses Universitaires de France.
- BONERANDI, E., & SANTAMARIA, F. (2011). Gouvernance territoriale et développement local. *Géographie, Économie, Société*, 13(2), 101–120.
- BOUSQUET, F. (2018). *La confiance : un enjeu central des dynamiques territoriales*. Quae
- BOUZOUBAA, L. E. H. (2009). Gouvernance territoriale et développement local : enjeux et perspectives. *Revue marocaine d'administration locale et de développement*, 87, 45–63.
- CARSON, D., GILMORE, A., PERRY, C., & GRONHAUG, K. (2001). *Qualitative marketing research*. Sage.
- COURLET, C., & PECQUEUR, B. (2013). *L'économie territoriale*. Presses Universitaires de Grenoble
- DICK, B. (1990). *Convergent interviewing*. Interchange.
- ERICKSON, F. (1986). Qualitative methods in research on teaching. In M. C. WITTROCK (Ed.), *Handbook of research on teaching* (pp. 119–161). Macmillan.
- FLYVBJERG, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- GILLY, J.-P., & PERRAT, J. (2003). Gouvernance et dynamiques territoriales. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 3, 451–480.
- HOOGHE, L., & MARKS, G. (2003). Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance. *American Political Science Review*, 97(2), 233–243.
- JESSOP, B. (2002). *The future of the capitalist state*. Polity Press.
- JESSOP, B. (2016). Territory, politics, governance and multispatial metagovernance. *Territory, Politics, Governance*, 4(1), 8–32.

- KEBIR, L. (2004). Ressources et développement territorial : une approche institutionnelle. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 5, 701–723..
- KOOIMAN, J. (2003). *Governing as governance*. Sage.
- LACQUEMENT, G., & CHEVALIER, P. (2016). Gouvernance territoriale et développement local. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2, 245–266.
- LAJARGE, R., & ROUX, E. (2007). Le projet territorial comme instrument de gouvernance. *Espaces et Sociétés*, 131(4), 55–72.
- LASCOUMES, P., & LE GALÈS, P. (2007). Understanding public policy through its instruments. *Governance*, 20(1), 1–21.
- LE GALÈS, P. (2011). *Le retour des villes européennes*. Presses de Sciences Po.
- LELOUP, F., MOYART, L., & PECQUEUR, B. (2023). Gouvernance, action publique et cohésion ou comment piloter nos territoires : La gouvernance territoriale, d'un mode de coordination à un processus de cohésion territoriale ? *Géographie, Économie, Société*, 25(2), 145–161.
- Leloup, F., Moyart, L., & Pecqueur, B. (2005). *La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ?* *Géographie, Économie, Société*, 7(4), 321–332. <https://doi.org/10.3166/ges.7.321-331>
- MAILLEFERT, M. (2009). Développement durable et territoires. *Développement durable et territoires*, 10(2).
- MAILLEFERT, M., & ROBERT, J. (2014). *Projets territoriaux de développement durable*. Presses Universitaires de Grenoble.
- MENDEZ, A., & MERCIER, D. (2011). Innovation et gouvernance territoriale. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 4, 567–589.
- Mendez, A., & Mercier, D. (2011). Innovation, gouvernance territoriale et apprentissage collectif : le rôle des acteurs locaux. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n° 4, pp. 567–589. <https://doi.org/10.3917/reru.114.0567>
- MICHAUX, V. (2011). Gouvernance territoriale et coordination des acteurs. *Revue Française de Gestion*, 37(214), 35–50.
- MOISDON, J.-C. (1984). *La recherche-action*. Presses de l'École des Mines.
- OECD. (2019). *Principles on urban policy and territorial governance*. OECD Publishing.

- OSTROM, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- PECQUEUR, B. (2001). Qualité et développement territorial : l'hypothèse du panier de biens et services territorialisés. *Économie rurale*, 261(1), 37–49.
<https://doi.org/10.3406/ecoru.2001.5217>
- PECQUEUR, B. (2005). Le développement territorial : une nouvelle approche des processus de développement. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2, 295–316.
- PECQUEUR, B., & ZIMMERMAN, J.-B. (2004). *Économie de proximités*. Hermès-Lavoisier.
- PIERRE, J., & PETERS, B. G. (2000). *Governance, politics and the state*. Macmillan.
- RHODES, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667.
- RHODES, R. A. W. (1997). *Understanding governance*. Open University Press.
- ROUX, E., VOLLET, D., & PECQUEUR, B. (2006). Gouvernance et projets territoriaux. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 4, 573–594.
- SADKI, A., & NMILI, A. (2020). Gouvernance territoriale et développement local : Une lecture croisée des approches théoriques. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, (23), 55–68.
- TORRE, A. (2011). Les processus de gouvernance territoriale. L'apport des proximités. *Pour*, 209–210(2). <https://doi.org/10.3917/pour.209.0114>
- TORRE, A., & WALLET, F. (2014). Innovation, proximité et gouvernance territoriale. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 3, 521–542.
- VANIER, M. (2008). *Le pouvoir des territoires : Essai sur l'interterritorialité*. Economica.
- ZUINDEAU, B. (2000). Développement durable et territoire. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 3, 425–448.