



## Élaboration d'un PDC aux Comores

### Animation de l'atelier « Vision et stratégie de développement du territoire »

Cette fiche pratique fournit des conseils et outils pour l'animation de l'atelier d'élaboration du PDC<sup>1</sup> sur la vision et la stratégie de développement du territoire.

Destiné aux membres du CDC<sup>2</sup>, cet atelier est la charnière entre la monographie (situation + analyse et FFOM<sup>3</sup> du territoire) et la planification (priorisation des projets, budget et chronogramme) :

Monographie → **Vision/stratégie** → Planification

Sur la base des principaux constats de la monographie, cette fiche aidera à formuler :

- 1) la vision du développement du territoire communal à long terme puis à court terme
- 2) la stratégie de développement du territoire qui précise la vision à court terme

#### Outils à élaborer en amont de cet atelier :

- 1) Fiche résumé de la monographie intégrant les principaux constats et éléments d'analyse, dont 2 tableaux FFOM récapitulatifs (1 secteurs sociaux + 1 secteurs économiques)
- 2) Tableau récapitulatif des besoins/secteurs<sup>4</sup> identifiés (lors du diagnostic participatif)
- 3) Tableau récapitulatif des besoins/secteurs priorités (lors du diagnostic participatif)

## La vision du développement du territoire

La vision du développement de la commune est une description de **l'avenir souhaité par les acteurs locaux** ; elle donne une orientation claire.

La formuler de manière collective permet d'établir un **consensus** entre eux. La formuler de manière simple et synthétique permet une meilleure **appropriation**.

La **vision à long terme** permet par définition une projection dans l'avenir au-delà du court terme, elle doit être **à la fois imaginative/idéaliste et réaliste**. Il est intéressant de l'exprimer sur une période de **20 ans** (chiffre évocateur).

La réalisation de cette vision ne se fera pas d'un coup ; elle peut être présentée un **chemin à parcourir avec différentes étapes**, et comme correspondant à **4 PDC quinquennaux**.

La **vision à court terme** doit par contre être **réaliste** ; elle couvre la durée de **5 ans** du premier PDC.

*N.B : La vision (à long ou à court terme) peut éventuellement être déclinée en un slogan pour avoir un caractère encore plus pédagogique et fédérateur.*

<sup>1</sup> Plan de développement communal

<sup>2</sup> Comité de développement communal

<sup>3</sup> Forces, faiblesses, opportunités, menaces

<sup>4</sup> Secteur = éducation, santé, eau, agriculture, pêche ...au sein duquel des besoins sont exprimés

## La vision à long terme

### Méthodologie de formulation

#### 1) Explication de la vision et d'un exemple de formulation

#### 2) Lecture commune de la fiche résumé de la monographie et du tableau des besoins identifiés

La fiche résumé de la monographie donnera aux membres du CDC le cadre général de réflexion.

Les FFOM permettront de veiller à ce que la vision soit le reflet de leur évolution positive.

Par ailleurs, il est logique que la vision à long terme considère l'ensemble des besoins identifiés, tandis que la vision à court terme se concentrera sur les besoins priorités.

#### 3) Réflexion succincte sur l'évolution souhaitée de la commune dans son espace géographique

Il est aussi logique que la vision à long terme aborde la place que pourrait avoir la commune dans l'espace régional ou national. En effet, le développement d'un territoire sur le long terme se pense en termes d'évolutions des relations économiques, sociales, culturelles avec les autres territoires (complémentarités, interdépendances, autonomisation), d'expansion ou d'urbanisation...

Dans cette perspective, la fiche résumé de la monographie peut intégrer quelques éléments sur les relations existantes avec les autres territoires.

#### 4) Formulation de la vision

- Début de la phrase: « Dans 20 ans, soit en 2034, la commune de X... »
- Formuler au présent, ce qui donne une plus forte impression de réalisation possible de la vision
- Tenir en 3- 4 lignes, pour garder l'objectif qu'elle soit très synthétique et simple à assimiler
- Etant assez générale, la vision ne doit pas citer le détail des secteurs à développer mais doit se contenter de citer les principaux ciblés et/ou de les citer de manière globale

*N.B : L'option proposée est de formuler uniquement un scénario idéal, mais l'on peut aussi formuler un scénario négatif, ce qui peut permettre de mieux voir l'avenir de la commune si rien n'est fait.*

**Exemple :** « *Dans 20 ans, soit en 2034, la commune de X est attrayante grâce à sa nature préservée, et dynamique par des activités agricoles et commerciales motrices de son économie. Elle est dotée de services sociaux de base de qualité et d'infrastructures apportant à tous emploi et bien-être, qui la rendent moins dépendante de la capitale, tout en étant mieux connectée à l'économie nationale.* »

L'évolution souhaitée apparaît à la fois en termes d'activités et de place dans l'espace géographique plus large. Le côté idéaliste se retrouve dans la formule « apportant à tous emploi et bien-être. »

## La vision à court terme

### Méthodologie de formulation

#### 1) Lecture commune du tableau des besoins priorités

#### 2) Formulation de la vision

La consigne sera la même que pour la vision à long terme, sauf que le niveau de détail pour les secteurs ciblés sera plus précis et plus circonscrit.

**Exemple** (sur la base de la vision à long terme formulée au-dessus)

**« Dans 5 ans, soit en 2019, la commune de X a augmenté sa production agricole et la commercialise plus facilement grâce à de meilleures routes. Elle offre à ses habitants un accès amélioré aux services sociaux de base et une meilleure qualité de l'éducation primaire. »**

Mieux vaut garder des formulations un peu générales comme « services sociaux de base », « secteurs primaires, secondaires, tertiaires » pour avoir de la marge au moment de la priorisation des projets. Par contre on peut se permettre de citer précisément les 2 ou 3 premiers secteurs priorités (*ici agriculture, routes, éducation*), étant donné qu'ils seront avec certitude déclinés en projets. La formulation reflète un souci de réalisme : « augmenter la production », « accès amélioré ».

## La stratégie de développement du territoire

La stratégie de développement du territoire **formalise le chemin à suivre sur les 5 ans du PDC**, première étape vers la réalisation de la vision à long terme. Elle précise **des principes, des approches et des outils, des modes d'organisation, de gestion et de mobilisation des différents acteurs** pour la réalisation de la vision à court terme.

Elle se construit de manière plus précise que la vision sur les grands constats de la monographie, les FFOM du territoire et les besoins/secteurs prioritaires ; elle permet de mieux prioriser les projets.

De fait, **l'élaboration de la stratégie ne commence pas avec le PDC** : le dispositif technique et organisationnel de construction du développement local est déjà défini dans les conventions de partenariat avec les communes (rôle et responsabilités de la mairie, appui à l'élaboration et la mise en œuvre des PDC, CC<sup>5</sup>-CDC, FDC<sup>6</sup>...). De même, les projets et initiatives en cours sur le territoire sont à inclure dans la stratégie.

La stratégie qui sera définie dans un premier temps n'est pas définitive, la planification stratégique étant un **processus souple et évolutif**. Ainsi, les autres étapes d'élaboration du PDC permettront de mieux préciser la stratégie, et cette dernière sera révisée/actualisée au fur et à mesure du suivi-évaluation de la mise en œuvre du PDC.

L'élaboration de la stratégie de manière concertée et participative n'est pas un travail facile ; la méthode proposée ci-dessous permet d'animer la réflexion pour définir les différents éléments constitutifs de la stratégie, mais la rédaction-même devra être faite ensuite par l'équipe projet. Il est préférable que la stratégie reste **assez synthétique**, soit 2 pages maximum.

### Méthodologie de définition

L'outil proposé est un tableau à remplir sur la base de 10 questions clés intégrant des sous-questions et des éléments d'orientation à aborder (à titre indicatif et non exhaustif). Il n'est pas impératif de répondre à chaque sous-question, et l'objectif est d'y répondre de manière synthétique pour dégager quelques éléments clés.

En termes d'organisation et d'animation avec le CDC, ce travail peut faire l'objet de 2 ou 3 travaux de groupe, chacun travaillant sur une partie de la stratégie.

Au préalable, il est bon de rappeler la vision à court terme, les besoins/secteurs prioritaires et les acquis déjà existants en matière de stratégie.

#### **Exemples d'acquis déjà existants (programme DL Comores) :**

- *Concertation et participation citoyenne : CC-CDC pour la mobilisation des populations et le suivi-évaluation de la mise en œuvre des PDC, débats publics, consultations et communication des mairies...*
- *Mobilisation de financements via les FDC : contribution acteurs locaux + diaspora + partenaires au développement de manière souple ou fléchée ; co-gestion par la mairie et le CDC...*
- *Maîtrise d'ouvrage communale assurée par la mairie (selon les compétences prévues par la loi) et appui du projet à cela*
- *Projets eau (GECEAU) et décharge, gestion du marché et d'un site touristique par la mairie ...*
- *Liens avec les politiques nationales prioritaires : OMD<sup>7</sup>, DSCR<sup>8</sup>, plans sectoriels ...*

---

<sup>5</sup> Cadre de concertation (composé d'une AG délibérative + du CDC en tant qu'organe exécutif)

<sup>6</sup> Fonds de développement communal

<sup>7</sup> Objectifs du millénaire pour le développement

<sup>8</sup> Document stratégique cadre de réduction de la pauvreté

## Les 10 questions clés de la stratégie de développement du territoire

### 1 - Quelle approche globale de développement économique ?

**Agriculture** vivrière pour vente locale, agriculture de rente pour exportation, les deux? Maintien polyculture, évolution vers monoculture ? Agro-écologie ? Appui à des producteurs individuels, évolution vers des associations, les deux ?

**Pêche** artisanale, moderne, mixte ? Appui à des pêcheurs individuels, à des associations, les deux ?

**Tourisme** local, extérieur, mixte ? Tourisme de masse, tourisme intégré ? Tourisme nature, loisirs, culture, mixte ?

**Transversal** : Y a-t-il une activité structurante qui peut en lancer d'autres ?

### 2 - Quels sont les liens entre secteurs d'activités existants et à développer ?

*En partant des secteurs prioritaires*

### 3 - Quels sont les projets en cours à intégrer dans le PDC ?

*Dont services déjà gérés par la mairie*

### 4 - Quels modèles d'organisation et de gestion des services ?

*Voir pour chacun des principaux secteurs si c'est variable*

Gestion publique (communale/municipale, intercommunale, communale + Etat, Etat) ? Gestion semi-publique (déléguée - mixte avec secteur privé) ? Gestion privée ?

Quelle part de gestion communautaire ? Quelle stratégie de pérennisation des services ?

### 5 - Quels sont les acteurs dynamiques et les compétences à mobiliser et renforcer ?

Quelle mobilisation des associations ? Des PME ? De la diaspora ? Quels acteurs former/ renforcer en priorité ? Nouvelles RH nécessaires pour la mairie ? Nouvelles structures locales ?

### 6 - Quelles synergies entre acteurs et quels partenariats développer ?

Entre acteurs locaux ? Entre villages ? Entre acteurs publics et privés ? Entre acteurs locaux et extérieurs ? Entre partenaires au développement ?

### 7 - Quels sont les liens avec les territoires voisins existants et à développer ?

Quels liens économiques/commerciaux, sociaux, culturels ?

*Avec la capitale, la ville voisine, au sein de la région, avec les autres régions, avec les villages voisins, avec l'étranger*

### 8 - Quelles dispositions en matière d'aménagement du territoire?

Besoin de mieux délimiter les espaces agricoles ? Besoin de mieux délimiter la zone littorale et touristique ? Besoin de clarifier la propriété foncière ? Besoin d'un meilleur accès aux infrastructures sociales ?

### 9 - Quelle stratégie de mobilisation des différents financements ?

Quels types de bailleurs cibler ? Sur quoi orienter prioritairement les financements locaux ? Sur quoi orienter prioritairement les financements extérieurs ? Quel recours à la micro-finance et comment ? Quelles ressources financières locales sur les services pourrait-on mobiliser ?

### 10 - Quelle prise en compte de la préservation de l'environnement ? Zones prioritaires à protéger ? Quels liens avec les activités économiques ?