



Union Européenne



Ministère de l'Intérieur,
des Collectivités Locales
et de l'Aménagement du Territoire



*Au service
des peuples
et des nations*

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE D'ÉLABORATION DU PLAN COMMUNAL DE DÉVELOPPEMENT « DE NOUVELLE GÉNÉRATION »



CRÉDITS

Ce guide est une publication du « Programme de renforcement des capacités des acteurs de développement local/Communes modèles (CapDeL) : démocratie participative et développement local », du Gouvernement algérien, représenté par le Ministère de l'Intérieur, des Collectivités Locales et de l'Aménagement du Territoire (MICLAT), du Programme des Nations Unies pour le Développement, et de l'Union Européenne.

LE GUIDE A ÉTÉ PRODUIT PAR LE CONSORTIUM NISKA - GLOBAL SHIFT INSTITUTE SOUS LA SUPERVISION DE L'ÉQUIPE CAPDEL AVEC LA COLLABORATION DE CADRES DU MICLAT:

Monsieur Mohamed Dahmani,

Directeur National du Projet CapDeL, Chargé d'Études et de Synthèse au Cabinet du Ministre de l'Intérieur, des Collectivités Locales et de l'Aménagement du Territoire

Monsieur Sébastien Vauzelle,

Conseiller Technique Principal (PNUD) du CapDeL

Monsieur Merouane Arim,

Coordonnateur national du CapDeL

Monsieur Abdelmalek Touati,

Chargé de communication du CapDeL

Madame Amel Benallal,

Présidente du Comité de Suivi et de Coordination du CapDeL, Sous-Directrice de la Coopération Multilatérale, Direction de la Coopération (MICLAT)

Monsieur Youssef Roumane,

Directeur du Développement Socio-Économique Local, Direction Générale des Collectivités Locales (MICLAT)

Monsieur Mounir Benselikh,

Sous-Directeur des Programmes d'Investissement de l'État, Direction du Développement Socio-Économique Local, Direction Générale des Collectivités Locales (MICLAT)

Madame Amina Djellakh,

Sous-Directrice de l'Attractivité, du Marketing et de la Ressource Territoriale, Direction du Suivi-Évaluation, de l'Attractivité et du Marketing Territorial, Direction Générale de l'Aménagement et de l'Attractivité du Territoire (MICLAT)

ÉQUIPE DE CONCEPTION ET DE RÉDACTION:

Monsieur Karl Lussier, Coopérative Niska, Chargé de mission

Madame Mélanie Houle, Global Shift Institute (GSI)

Monsieur Olivier Riffon, Global Shift Institute (GSI)

COLLABORATEURS À LA CONCEPTION :

Monsieur Paul Prévost, Coopérative Niska

Monsieur Sibi Bonfils, Global Shift Institute (GSI)

Monsieur Chakda Yorn, Coopérative Niska

Monsieur Martin Gagnon, Consultant indépendant

INFOGRAPHIE :

Madame Annie Perron, Illustratrice

Madame Anne-Rosalie Brassard, PIGÉ! Publicité et communication

L'équipe aimerait remercier la Fédération canadienne des municipalités (FCM) pour le partage des outils et des pratiques internationales qui ont inspiré la réalisation du guide méthodologique et ses manuels pratiques. Ces remerciements s'étendent également M. Andrea Agostinucci du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) Bruxelles pour le partage d'outils et de références qui ont inspiré l'élaboration des guides et outils.

MOT DE L'ÉQUIPE CAPDEL

Dans le cadre des grandes réformes institutionnelles menées par l'Algérie ces dernières années, et plus particulièrement l'introduction dans la Constitution de 2016 de la démocratie participative au niveau des collectivités territoriales, le Gouvernement algérien a initié un projet de coopération avec le Programme des Nations Unies pour le Développement appuyé par l'Union Européenne, qui vise à promouvoir l'implication des citoyen(ne)s et de la société civile dans la gestion communale et le développement local durable, intégré et inclusif : le Programme CapDeL.

La réforme des collectivités locales est également un des grands chantiers du Ministère de l'Intérieur, des Collectivités Locales, et de l'Aménagement du Territoire. Le CapDeL y contribue directement et significativement, à travers une expérience concrète de terrain, qui constitue une sorte de laboratoire d'un modèle algérien de développement local. Pour ce faire, il appuie l'élaboration de Chartes Communales de Participation Citoyenne, qui organisent les instances de dialogue, de planification et de gestion concertée des affaires locales, notamment à travers des Conseils Consultatifs Communaux.

Pour que ces espaces de dialogue et de construction de consensus permettent une amélioration significative de la gestion des Communes, et donc de la vie des citoyen(ne)s, il est nécessaire que les acteurs locaux les utilisent en partant d'une vision intégrée, inclusive et durable du développement, et d'une compréhension et expression stratégique de leurs besoins. C'est pourquoi le Programme CapDeL renforce les capacités des acteurs locaux - autorités locales (élu(e)s et cadres), société civile et acteurs économiques - pour les aider à développer une vision stratégique commune du développement local durable de leur territoire, à travers un programme ambitieux et dense de formations ancrées dans la réalité locale, pour les accompagner, par la pratique, à transformer leur approche.

Pour renforcer la confiance entre la société civile et les autorités locales, et instaurer une culture de travail conjoint, le CapDeL accompagne, et finance également, des actions pilotes pour augmenter les opportunités économiques, améliorer les services publics, et réduire les risques environnementaux, dans le cadre d'une planification stratégique intégrée et partagée.

Cette planification stratégique est appuyée au niveau local et national par le CapDeL, à travers la conception d'une méthodologie de planification, en contribuant par là même à la définition d'un nouveau cadre normatif pour l'élaboration des Plans Communaux de Développement (PCD), qui pourrait être élargi aux 1541 Communes du territoire national.

Ces PCD devront consacrer une vision du futur de la Commune, harmonisée entre les autorités locales, les secteurs, et les citoyen(ne)s. Ils devront décliner la manière d'atteindre cette vision et identifier, dans le cadre des politiques nationales, les ressources à mobiliser pour sa mise en œuvre.

Les contenus du présent Guide méthodologique, appuyé de manuels pratiques, ont été transmis, à travers des sessions de formation approfondie, aux acteurs institutionnels algériens, nationaux et locaux, et à des experts nationaux, issus d'organismes et de Cabinets d'études, spécialisés dans la planification territoriale et urbaine.

Sur la base de cette nouvelle méthodologie, un processus pilote de planification sera mené dans les Communes modèles du CapDeL, pour produire les premiers PCD de « nouvelle génération » qui seront partagés avec les niveaux wilayal et national, pour contribuer à orienter l'action des secteurs, dans une logique «du bas vers le haut», grâce à la démarche de gouvernance multiniveau promue par le CapDeL.

Enfin, le CapDeL, grâce à son approche modèle de développement local inclusif, intégré et durable, contribue à la localisation des Objectifs du Développement Durable en Algérie.

Alger, le 6 mai 2018

Mohamed Dahmani
Directeur National de Projet



Sébastien Vauzelle
Conseiller Technique Principal



TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1		
1. Qu'est-ce qu'un Plan Communal de Développement (PCD)?	4		
1.1 L'effet transformateur du PCD	8		
1.2 L'inclusion et la participation	10		
1.3 L'approche intégrée du PCD	13		
1.4 La contribution à l'atteinte des ODD	14		
2. Comment élaborer un PCD ?	15		
2.1 La préparation de la démarche	17		
2.1.1 Démarrer le processus	19		
2.1.2 Créer le Conseil Consultatif Communal (CCC)	23		
2.1.3 Mettre en place le Comité de pilotage	24		
2.2 Le diagnostic territorial participatif	28		
2.2.1 Dresser l'état des lieux	32		
2.2.2 Analyser les données	34		
2.2.3 Synthétiser et rédiger le diagnostic	36		
2.2.4 Valider le diagnostic	40		
2.3 La vision stratégique	41		
2.3.1 Réaliser un atelier participatif de création	43		
2.3.2 Rédiger la vision stratégique	43		
2.3.3 Réviser la vision	44		
2.3.4 Partager la vision stratégique avec les acteurs	44		
2.4 La planification	45		
2.4.1 Déterminer les enjeux prioritaires	48		
2.4.2 Déterminer les axes stratégiques et les objectifs	49		
2.4.3 Identifier et sélectionner les stratégies d'action	52		
2.4.4 Rédiger l'avant-projet de PCD	56		
2.4.5 Valider le PCD avec les acteurs	56		
2.5 La rédaction finale et l'adoption du PCD	57		
2.6 La programmation et le suivi	60		
2.6.1 Établir les responsabilités de la programmation et du suivi	62		
2.6.2 Évaluer les besoins en renforcement de capacités	63		
2.6.3 Construire les plans d'action annuels	64		
2.6.4 Mettre en place les mécanismes de suivi	65		
2.7 Le bilan	67		
Conclusion	71		
Lexique	72		
Bibliographie	74		
ANNEXE – Termes de référence génériques d'un accompagnateur	75		

« Pour obtenir ce que nous
n'avons jamais eu, nous
devons faire des choses que
nous n'avons jamais faites. »

INTRODUCTION

Ce Guide méthodologique d'élaboration et de mise en œuvre des Plans Communaux de Développement (PCD) constitue un outil commun pour l'ensemble des acteurs du développement local en Algérie. Il s'inscrit dans le cadre des activités du « Programme de renforcement des capacités des acteurs de développement local/Communes modèles (CapDeL) : démocratie participative et développement local » du Gouvernement algérien, du Programme des Nations Unies pour le Développement, et de l'Union Européenne. Ce programme a pour objectif de renforcer les capacités des acteurs locaux à travers une expérimentation dans les Communes modèles qui permettra de dégager des approches généralisables à l'ensemble des Communes du territoire algérien.

Le Guide s'adresse aux élu(e)s, aux administrations locales, aux organisations de la société civile, aux opérateurs économiques et à tou(te)s les citoyen(ne)s des Communes modèles du CapDeL et plus tard à toutes les autres Communes d'Algérie. Il vise à outiller ces acteurs et à promouvoir une nouvelle approche pour l'élaboration des PCD :

- Une approche participative et inclusive, impliquant une représentation des groupes vulnérables (femmes, jeunes, personnes à besoins spécifiques, etc.);
- Une approche qui crée un espace de dialogue et de collaboration avec les Communes voisines, les Daïras et les Wilayas, notamment entre les élu(e)s;
- Une approche de planification durable qui a un effet transformateur sur les politiques et les investissements;
- Une approche qui vise l'amélioration du cadre de vie et l'épanouissement, individuel et collectif, des citoyen(ne)s.

Tous ces acteurs pourront tirer avantage de cette nouvelle forme de participation, grâce à une meilleure connaissance de leur territoire et de ses enjeux et l'établissement de relations plus riches et porteuses de développement.

Ainsi, les élu(e)s disposeront de meilleurs canaux de communication pour recevoir les préoccupations des citoyen(ne)s et de nouveaux moyens pour y répondre efficacement. De leur côté, les citoyen(ne)s pourront faire entendre leurs idées et opinions en plus de participer à l'amélioration de leur milieu de vie. Les cadres de l'administration locale sauront mieux orienter leurs actions vers les préoccupations des citoyen(ne)s tandis que les acteurs économiques y verront un terreau fertile pour le développement de projets d'affaires. Enfin, les associations et autres acteurs de la société civile pourront bénéficier de nouveaux espaces de collaboration et des opportunités de partenariats et de développement.

Ce Guide, de même que ses manuels pratiques publiés séparément, donneront aux acteurs locaux les références et les outils nécessaires à leur pleine participation dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre du PCD. Il a été élaboré sur la base des premières expérimentations conduites dans les Communes modèles du CapDeL en Algérie mais s'inspire également de pratiques internationalement reconnues de planification stratégique territoriale (voir page suivante pour la présentation des personnages qui introduisent les manuels pratiques et les avantages qu'ils peuvent retirer de participer à l'élaboration et la mise en œuvre du PCD).

Le Guide est divisé en huit chapitres. Le premier introduit les fondements de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un PCD. Le deuxième chapitre présente les diverses étapes de préparation de la démarche. Le troisième expose une méthode de diagnostic territorial participatif menant à une lecture intégrée du territoire et de ses dynamiques. Le quatrième chapitre explique la vision stratégique de développement. Le cinquième présente la démarche de planification d'un PCD. Le sixième chapitre détaille les étapes de rédaction et d'adoption du PCD. Le septième introduit une méthode pour la programmation et le suivi du PCD tandis que le huitième et dernier chapitre est consacré à son bilan.

LES CITOYEN(NE)S ET LES ASSOCIATIONS



Bonjour. Je m'appelle **Aïcha**

Je suis infirmière, mais c'est à titre personnel, comme citoyenne, que j'ai choisi de m'impliquer dans la démarche d'élaboration du PCD de ma Commune.

Vous vous demandez quel rôle une citoyenne peut y jouer? J'avoue m'être moi-même posé la question. Mais aujourd'hui, je sais très bien quoi vous répondre!

Je vous donne tous les détails dans le manuel pratique destiné aux citoyens et aux associations!

LES ACTEURS ÉCONOMIQUES



Bonjour. Je m'appelle **Meriem**

Je dirige un regroupement de productrices de tapis, les plus beaux d'Algérie.

J'ai été activement impliquée dans le processus d'élaboration du PCD de ma Commune, dès ses débuts. Je constate tous les jours les effets positifs de cette démarche sur notre environnement des affaires.

C'est un exercice hautement pertinent pour les opérateurs économiques, et j'ai hâte de vous expliquer pourquoi!

Bonjour. Je m'appelle **Rachid**

Je suis un jeune retraité de l'enseignement supérieur. Comme je voulais rester actif, je m'implique activement dans une association qui s'active pour un plus grand accès à l'éducation, pour toutes et pour tous!

J'ai tout de suite compris que la démarche d'élaboration des PCD serait un lieu parfait pour faire valoir l'importance de l'éducation des jeunes de la commune. Mais j'ai aussi réalisé que mon implication dans la démarche allait m'ouvrir les portes de nouvelles collaborations! Que d'opportunités!



Bonjour. Je m'appelle **Omar**.

Dans ma famille, nous sommes agriculteurs et éleveurs de père en fils. Je suis fier de mon métier, fier de nourrir ma communauté.

Je me suis demandé quelle était ma place dans cette démarche. Mais j'ai vite compris qu'en améliorant l'état de ma Commune, j'en tirais moi aussi de grands bénéfices, parce que si l'économie de ma Commune s'améliore, mon activité s'améliore aussi!

Je vous laisse découvrir le guide méthodologique, et je vous retrouve après, dans le manuel pratique destiné aux acteurs économiques!



LES ÉLU(E)S

Bonjour, je suis **Amina**

Je suis nouvellement élue dans une Commune côtière.

J'ai choisi de m'impliquer comme élue avec l'objectif de transformer mon milieu de vie. Cette démarche va vraiment m'en donner l'occasion. C'est une chance, et je ne vais pas la rater!

Je vous explique comment optimiser les retombées dans le manuel pratique destiné aux élu(e)s!



LES CADRES

Bonjour. Je m'appelle **Yasmine**

Je suis ingénieur aux services techniques de ma Commune.

La démarche d'élaboration du PCD a vraiment changé les relations que j'avais avec les citoyen(ne)s et avec les élu(e)s, et pour le mieux!

Je vous invite à vous y investir à votre tour. Vous verrez, c'est à un véritable changement de culture auquel vous êtes invités!



Bonjour. Je m'appelle **Brahim**

Je suis Président d'APC d'une petite Commune du sud depuis plusieurs années déjà.

Je suis très heureux des outils dont on dispose maintenant pour orienter le développement de notre commune. C'est la plus complète des démarches de planification du développement jamais conduite sur notre territoire, et toute la collectivité y est engagée!



Bonjour. Je m'appelle **Mohamed**

J'agis à titre de d'administrateur principal dans ma Commune.

J'ai vite compris la richesse de cette démarche, et la contribution que je pourrais y apporter. Les cadres de l'administration sont des maillons importants dans cette nouvelle dynamique et nous avons tout à y gagner!

Je vous explique ce que j'ai appris dans le manuel pratique destiné aux cadres!





1. QU'EST-CE QU'UN PLAN COMMUNAL DE DÉVELOPPEMENT?

SYNTHÈSE

L'élaboration d'un Plan Communal de Développement (PCD) n'est pas un simple exercice technique d'analyse et de planification. Il s'agit d'un processus complexe qui vise à créer ou renforcer des liens, à mettre en synergie un éventail représentatif d'individus, de groupes, d'organisations et d'institutions au sein d'un territoire local. Cela permet de mobiliser et faire émerger les forces vives du milieu, capables d'intervenir pour améliorer une situation existante. C'est aussi un moment dans le cycle de vie d'un territoire où l'on procède à des ajustements mutuels entre les stratégies des différents niveaux de gouvernance (Commune, Wilaya et niveau national) et celles des secteurs d'activités pour arriver à un développement intégré.

Le PCD est bien plus qu'un plan visant la croissance économique. Il s'avère un moyen pour transformer des dynamiques et des façons de faire, pour accroître les capacités des acteurs locaux à prendre en charge le développement dans le but ultime d'améliorer les conditions de vie de la population locale (protéger et mettre en valeur le patrimoine, offrir de meilleurs services à la population, créer de la richesse, etc.).

Les élu(e)s et les cadres de l'administration locale sont les promoteurs dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre du PCD. Cependant, les réels protagonistes sont les citoyen(ne)s, les entreprises et les diverses associations et regroupements, car ils deviennent des porteurs d'actions et de projets, en partenariat avec les institutions publiques locales, supra locales et nationales. Tous les acteurs peuvent contribuer et tous peuvent en retirer des bénéfices. Le PCD est donc à la fois un processus participatif et inclusif et une résultante de ce processus.

1. QU'EST-CE QU'UN PLAN COMMUNAL DE DÉVELOPPEMENT (PCD) ?

Dans les territoires, les situations évoluent, les environnements se déstabilisent, des créneaux disparaissent et des opportunités surgissent, bref il n'y a pas d'acquis définitifs. Pour donner du sens au vécu sur le territoire, pour préciser et guider des choix collectifs, il devient alors important de mobiliser les acteurs locaux afin qu'ils se dotent d'un plan concerté et partagé : le Plan Communal de Développement (PCD).

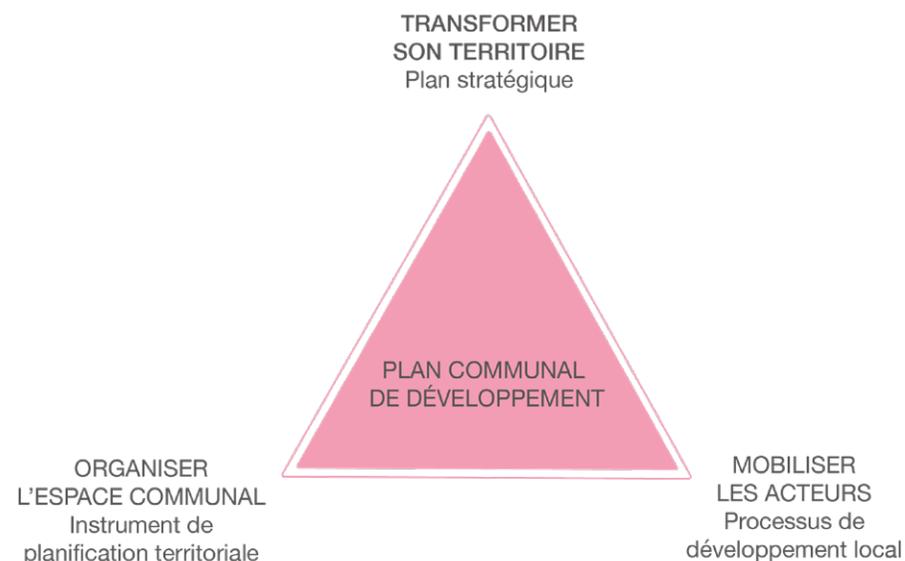
Comme il est difficile de tout prévoir, une démarche évolutive s'impose. Celle-ci opère à plus large échelle que la simple planification parce qu'elle inclut également la mise en place judicieuse d'activités de mobilisation, d'accompagnement, d'apprentissages et de déploiement stratégique.

Le Plan Communal de Développement (PCD) a ainsi une triple fonction. Il constitue d'abord un **plan stratégique** présentant la vision de développement futur de la Commune, les objectifs à atteindre et les mesures à prendre pour y parvenir. Il représente également un **instrument de planification territoriale** permettant d'organiser l'espace communal et d'arbitrer les choix sectoriels ayant des impacts notamment sur l'occupation du sol et la valorisation des ressources. Enfin, le PCD constitue un **processus de développement local** permettant de mobiliser l'ensemble des acteurs en vue de l'amélioration de la qualité de vie sur le territoire.

Élaboré de façon participative et adopté suite à la constitution de la nouvelle Assemblée Populaire Communale (APC) pour une période couvrant les cinq (5) années de son mandat électoral, il se décline ensuite en plans d'action

annuels, qui priorisent et ordonnent les projets à court terme. Le PCD définit globalement les ressources nécessaires à sa réalisation (celles disponibles et celles qui doivent être mobilisées) ainsi que les moyens pour parvenir aux changements souhaités.

En résumé, le PCD, tel que décrit dans ce guide, a trois fonctions principales, soit de transformer son territoire, d'organiser l'espace communal et de mobiliser les acteurs.



Le principal défi du nouveau PCD est de passer d'une programmation annuelle et sectorielle à une planification stratégique et concertée soutenue par un ensemble d'autorités locales, à différents niveaux, et d'acteurs actifs dont ceux du secteur privé et de la société civile portant une vision collective du développement à long terme de la Commune.

TRANSFORMER SON TERRITOIRE

Le PCD est un plan stratégique présentant la vision de développement futur de la Commune, les objectifs à atteindre et les mesures à prendre pour y parvenir. Il repose sur un diagnostic partagé permettant de comprendre les tendances et les dynamiques en cours sur le territoire et les besoins prioritaires de la population. Ce diagnostic identifie également les atouts et les capacités locales à mettre à contribution pour transformer le territoire et réaliser la vision partagée de développement.

Le PCD, tel que présenté dans ce guide, se distingue de l'appui financier de l'État transféré annuellement aux Communes par le biais des Wilayas.

Conformément à l'article 4 du Décret exécutif n 98-227, cette enveloppe financière correspond à une catégorie de dépenses relatives aux équipements publics déconcentrés. Elle ne constitue en fait qu'un seul des moyens dont disposent les Communes algériennes pour entreprendre des projets structurants et des initiatives stratégiques qui auront un effet transformateur sur leur milieu.

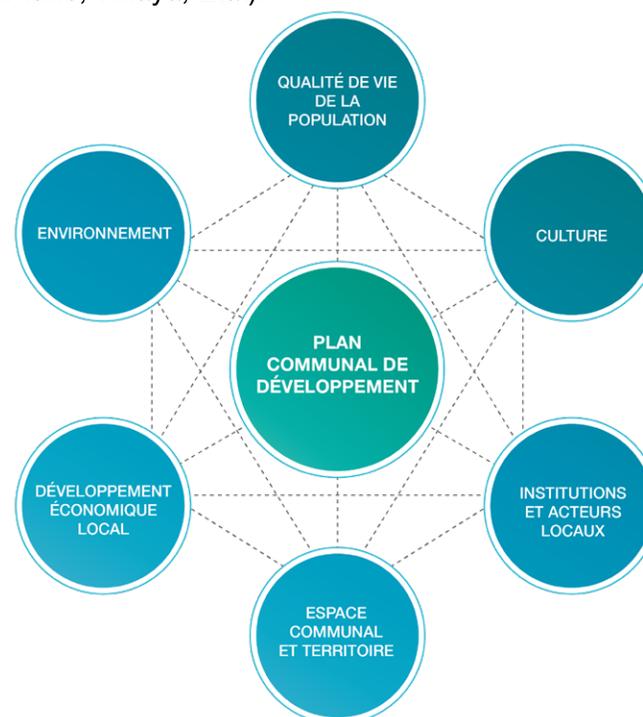
ORGANISER L'ESPACE COMMUNAL

Le PCD est un instrument de planification territoriale qui fixe les actions et les projets des acteurs communaux et qui oriente ceux des acteurs sectoriels et de l'État sur le territoire communal en fonction d'objectifs communs. Cet instrument possède trois principales caractéristiques :

Intégré : Il harmonise les différentes perceptions du développement local et inclut les aspects social, économique, environnemental et culturel afin d'assurer un développement durable du territoire.

Multisectoriel : Il permet l'articulation entre les stratégies des différents secteurs d'activités (éducation, santé, emploi, sports et loisirs, tourisme, agriculture, etc.).

Multiniveau : Il permet l'orientation et la cohérence des différents outils de planification sectoriels et territoriaux pour tous les acteurs et à tous les niveaux (Commune, Wilaya, État).





MOBILISER LES ACTEURS

Plus qu'un plan, le PCD transforme (modifie ou accélère) les dynamiques de développement local et participe au processus plus global et plus complexe de développement. Les résultats de ce processus se manifestent à long terme et dépassent la période visée par le plan. Il devient alors un processus déclencheur où les acteurs locaux prennent en charge l'avenir de leur Commune.

La participation des acteurs locaux dans l'élaboration de plans de développement permet, entre autres, à tou(te)s les citoyen(ne)s de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie, d'identifier, d'évaluer et d'exploiter le potentiel de développement économique local du territoire, et d'organiser la conservation et l'utilisation rationnelle des ressources naturelles.

Cette approche du développement ascendant, ou « par le bas », repose donc sur la mobilisation et le renforcement des capacités des acteurs locaux. Les multiples expériences de partout dans le monde le montrent, les politiques et les programmes gérés de manière centralisée et du sommet vers la base ne peuvent résoudre à eux seuls les questions complexes liées au développement durable et à la lutte contre la pauvreté. Les acteurs publics, privés et issus de la société civile ont tous un rôle à jouer à cet égard, et plus particulièrement au niveau local.

L'amélioration des conditions de vie des citoyen(ne)s est un défi complexe et le processus de développement local peut mettre du temps à produire ses fruits. Ceci peut signifier que certains résultats ne pourront être atteints que suite à la réalisation de plusieurs cycles de planification.

Toutefois, l'élaboration d'un PCD réaliste et bien ancré sur les capacités et les potentialités du territoire générera des impacts positifs pour la Commune, même à court terme.

1.1 L'EFFET TRANSFORMATEUR DU PCD

En définissant le type de développement souhaité pour la Commune, le PCD nourrit le processus de développement local. Il fixe les priorités de l'action communale, oriente les initiatives et définit les projets à mettre en œuvre dans les différents secteurs et à différents niveaux pour améliorer les conditions et le cadre de vie de la population. L'élaboration et la mise en œuvre d'une planification stratégique territoriale comme le PCD entraînent des impacts positifs de différentes natures.



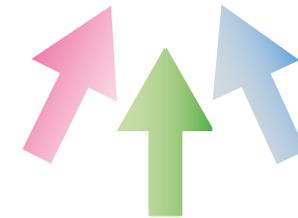
MODIFIER LES TENDANCES NÉGATIVES

- pour développer l'activité économique et absorber le chômage.
- pour arrêter la déforestation et la dégradation des sols.



ACCÉLÉRER LES TENDANCES POSITIVES

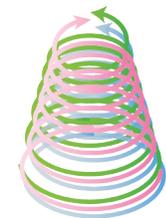
- afin de mettre en valeur le patrimoine historique d'un site archéologique.
- afin de créer des entreprises et des emplois durables.



ACCROÎTRE LES CAPACITÉS LOCALES

- et renforcer le leadership des élu(e)s et des cadres communaux, la participation citoyenne
- et le soutien aux associations pour l'élaboration des projets de développement.

En adoptant une approche participative pour l'élaboration du PCD, les différents acteurs du territoire développent une attitude collaborative et de partenariat. Par la mise en commun des connaissances, des idées, des ressources et des efforts, le PCD crée une synergie entre ces acteurs et leurs actions pouvant améliorer l'atteinte des résultats souhaités au niveau de la Commune.

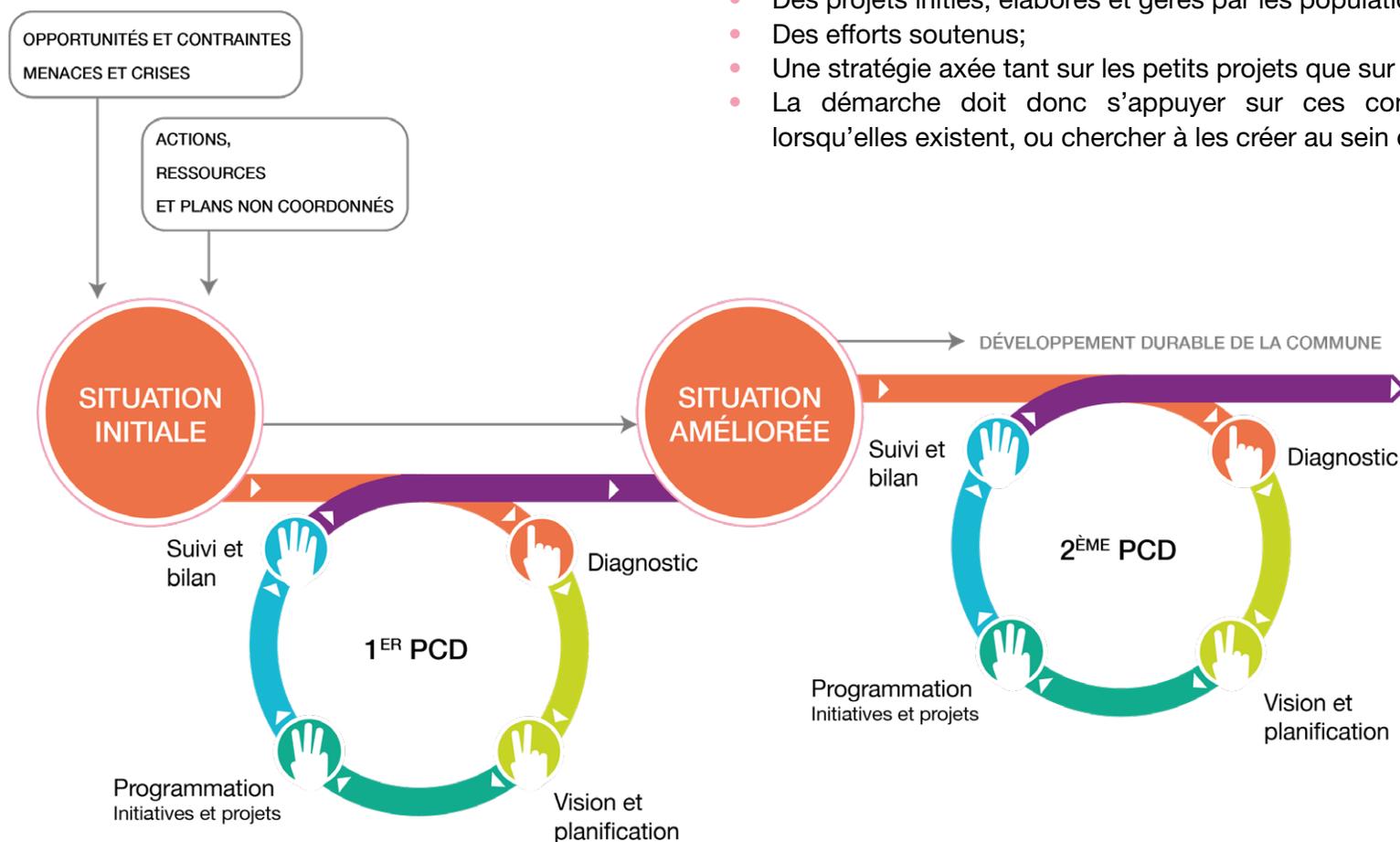


Le PCD peut être représenté comme un cycle au cours duquel une Commune évolue d'une situation initiale vers une situation améliorée. Ce cycle est composé de différentes étapes dont la réalisation d'un diagnostic, l'élaboration d'une vision, l'identification d'objectifs ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre d'actions et de projets.

À long terme, la réalisation de plusieurs PCD permet à une Commune d'évoluer vers un développement durable.

Plusieurs conditions facilitent et renforcent l'effet transformateur recherché par le PCD notamment :

- Le sentiment d'appartenance à la Commune;
- Des leaders engagés;
- L'esprit d'entrepreneuriat chez les acteurs,
- La présence d'initiatives locales;
- La participation des divers acteurs locaux, dont la société civile et les entreprises;
- Des projets initiés, élaborés et gérés par les populations elles-mêmes,
- Des efforts soutenus;
- Une stratégie axée tant sur les petits projets que sur les grands;
- La démarche doit donc s'appuyer sur ces conditions gagnantes, lorsqu'elles existent, ou chercher à les créer au sein de la Commune.

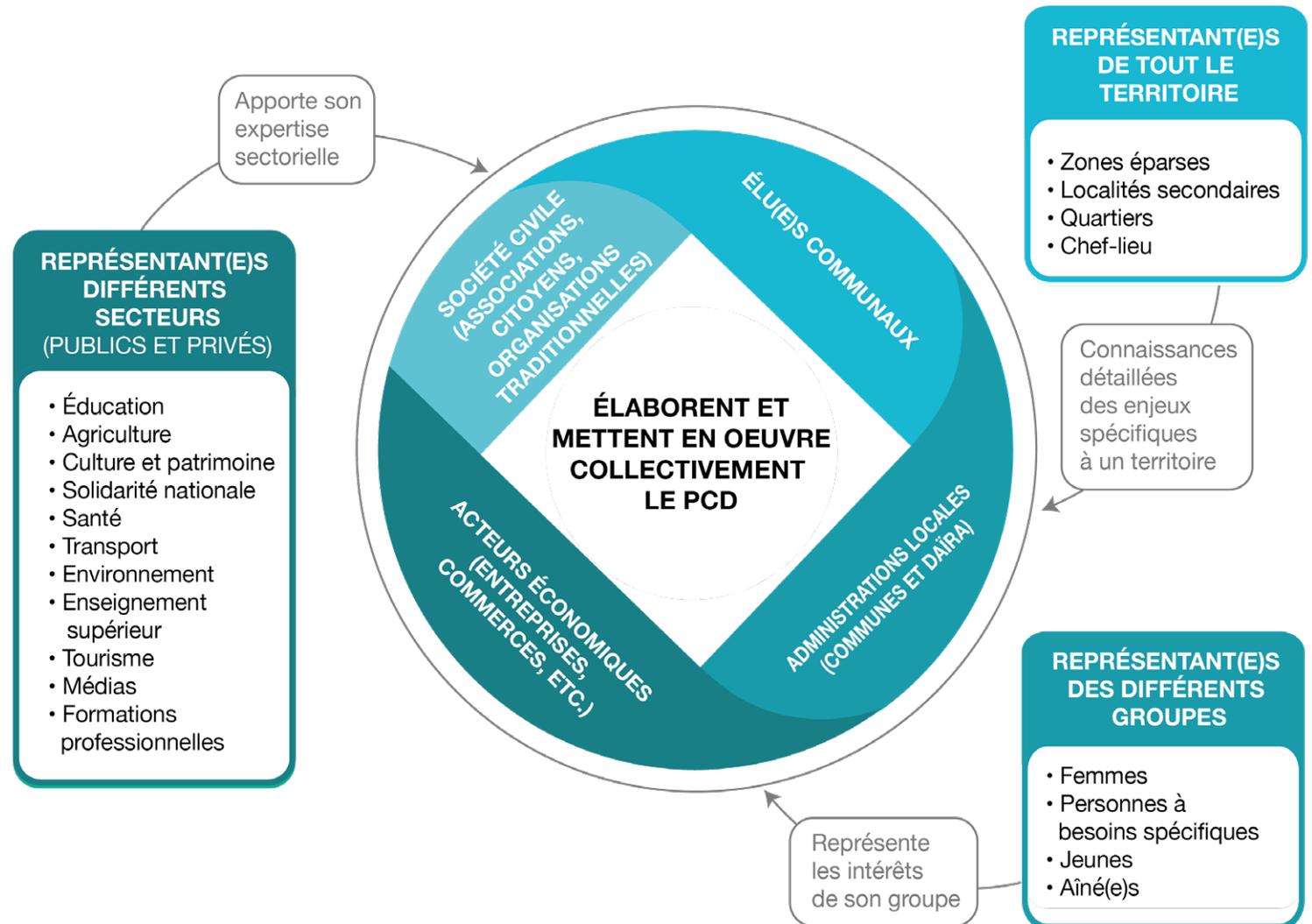


1.2 L'INCLUSION ET LA PARTICIPATION

Tel que précisé dans la Loi relative à la Commune, le PCD et les plans d'actions de l'administration communale qui en découlent relèvent de la compétence de l'Assemblée Populaire Communal (APC). **Cependant, bien que l'APC ait la responsabilité d'élaborer et d'adopter le PCD, elle n'en constitue pas l'unique porteur.**

Tous les acteurs préoccupés par le développement de la Commune peuvent contribuer à entraîner des changements durables au sein de leur territoire et doivent être associés à la réflexion sur le PCD, à son élaboration et à sa mise en œuvre. Cette approche participative et inclusive permet d'assurer une prise en compte équilibrée des besoins, des priorités et des intérêts des différents acteurs.

Le processus d'élaboration du PCD s'enrichit ainsi à intégrer, dès le départ, les divergences d'idées et de points de vue afin d'ouvrir le dialogue et de trouver les compromis répondant le mieux au bien commun du territoire.





- De favoriser la responsabilisation vis-à-vis de projets et la prise en charge d'initiatives par des acteurs locaux variés;
- De susciter l'engagement envers les priorités ou les actions nécessitant la collaboration de plusieurs secteurs;
- De faciliter la recherche de consensus et l'acceptabilité des solutions pour les thèmes où les intérêts des acteurs sont parfois divergents.

En bref, le PCD, avec un regard élargi sur les enjeux, les partenaires et les initiatives de la Commune, est en mesure de dégager une vision globale et d'inciter les acteurs locaux à travailler en collaboration. Il maximise le réseautage, le partage d'expertise et l'émergence de projets concertés. Il est le véhicule tout indiqué pour faire converger les différentes initiatives et maximiser l'arrimage des projets des différents acteurs sur le territoire dans le cadre d'une vision partagée du développement local.

L'inclusion d'acteurs représentatifs des grands groupes, des différents secteurs et de l'ensemble du territoire lors de l'élaboration du PCD facilite ensuite sa mise en œuvre. En effet, les acteurs qui ont participé à son élaboration se sentiront davantage responsables des objectifs du PCD et seront plus enclins à contribuer à sa mise en œuvre.

L'approche participative du PCD a l'avantage :

- D'améliorer la compréhension des enjeux locaux et de leurs interrelations par un partage accru des informations;
- D'intégrer des points de vue et des idées multiples résultant ainsi en des solutions et des actions améliorées;
- De renforcer, chez les participants, le sentiment d'appartenance à la Commune, un facteur important pour l'implication citoyenne;



L'émergence de stratégies et d'initiatives collectives poursuivant un but commun est un des principaux résultats du PCD. De surcroît, chacun des acteurs de la Commune y tire des avantages et des bénéfices dans le processus et dans sa mise en œuvre.

LES ÉLU(E)S...

- améliorent leurs connaissances du territoire par un partage accru des données et des informations concernant l'état et les priorités de la population (santé, éducation, emploi, etc.).
- répondent plus rapidement et plus globalement aux préoccupations de leurs citoyen(ne)s.
- établissent des voies de communication formelles pour recevoir les préoccupations de leurs citoyen(ne)s.

LES CADRES DE L'ADMINISTRATION LOCALE, DONT LA WILAYA ET LA DAÏRA...

- rapprochent leurs actions (projets, programmes, politiques) des priorités des citoyen(ne)s et s'assurent ainsi que ces actions bénéficient de l'appropriation des populations.
- orientent les actions, pour un impact plus grand.
- développent plus facilement leur plan d'action à la lumière de priorités collectives identifiées.
- renforcent la coordination intersectorielle (notamment à travers le diagnostic) et enrichissent leurs relations avec d'autres acteurs institutionnels et communaux.

LES ACTEURS ÉCONOMIQUES...

- contribuent à l'élaboration de stratégies pour accroître l'attractivité et la compétitivité de leur territoire.
- informent les élu(e)s et les cadres de l'administration locale des contraintes liées au développement d'activités économiques.
- participent au développement de filières génératrices de richesses.
- favorisent la création d'emplois dans les secteurs porteurs par la mise en commun d'efforts.

LES ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE...

- mettent de l'avant leurs activités et leurs préoccupations.
- font valoir les besoins des différents groupes de la population.
- obtiennent une plus grande visibilité et reconnaissance dans la Commune et auprès des acteurs institutionnels.
- contribuent au renforcement de la coopération entre les différents acteurs.
- peuvent obtenir du soutien pour le développement de partenariats et la mobilisation de financement.

ENFIN, CHAQUE CITOYEN(NE)...

- peut faire entendre ses idées et ses préoccupations aux autorités compétentes.
- participe à l'amélioration de la qualité de vie de son quartier.

1.3 L'APPROCHE INTÉGRÉE DU PCD

Le PCD doit servir de référence et de guide à l'élaboration des outils de planification et d'aménagement communaux (Plan d'occupation des sols (POS) et Plan directeur d'aménagement et d'urbanisme (PDAU)) et des autres outils de gestion comme les programmes sectoriels.

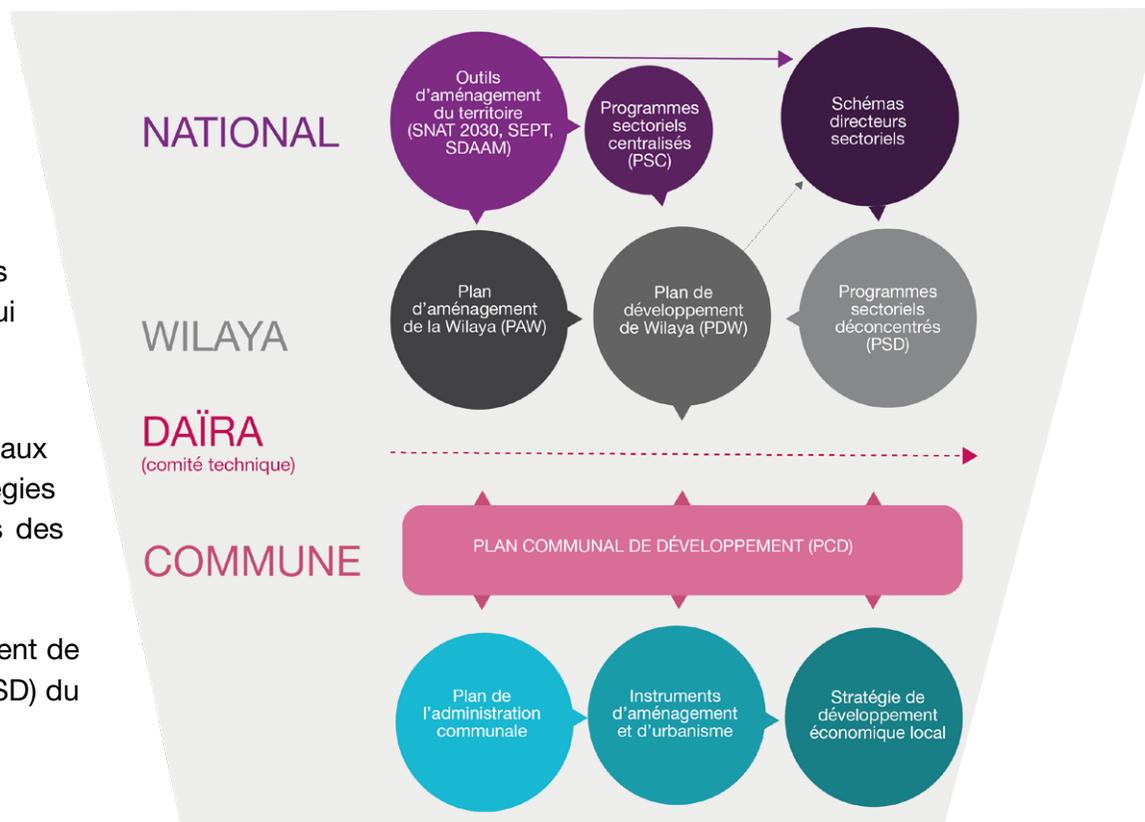
Il favorise, en ce sens, la réalisation d'actions cohérentes et articulées au niveau des projets, des initiatives stratégiques, des révisions règlementaires, du développement de services publics, etc. De plus, son arrimage aux ressources et aux dispositifs d'appui à la mise en œuvre (écosystème de services, infrastructures, finances, etc.) permet de déclencher des effets leviers et multiplicateurs pour le développement communal.

Par le fait même, le PCD doit stimuler les initiatives de développement économique local (DEL) en s'appuyant sur les prérogatives et les attributions des Communes en la matière, mais aussi en favorisant les synergies avec les mandats et les capacités d'autres acteurs, des Communes voisines (intercommunalité), et ceux du secteur privé qui s'avèrent être des acteurs clés.

Au-delà d'un exercice qui vise à fixer les lignes directrices des plans locaux spécifiques ou sectoriels, le PCD vise également à orienter les stratégies aux niveaux supérieurs en délimitant les problématiques spécifiques des Communes.

Par ailleurs, l'arrimage du PCD aux orientations du Plan d'Aménagement de la Wilaya (PAW), et par là même aux plans sectoriels déconcentrés (PSD) du gouvernement, vient assurer la cohérence et l'articulation des

stratégies nationales et locales. Cet exercice permet aussi de faire remonter les besoins locaux qui méritent d'être pris en considération dans le Plan de Développement de la Wilaya (PDW) et dans les programmes sectoriels déconcentrés (PSD) et même, à plus long terme, en influant sur l'élaboration des schémas directeurs sectoriels.



1.4 LA CONTRIBUTION À L'ATTEINTE DES ODD

Le contexte mondial est dominé par l'entrée en vigueur en septembre 2015, d'un cadre de collaboration visant « la dignité pour tous d'ici 2030 par l'élimination de la pauvreté, la transformation de nos vies et la protection de la planète ». Ce cadre de collaboration comprend principalement les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) (et leurs 169 cibles) ainsi qu'un programme partagé intitulé « Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 », aussi appelé l'Agenda 2030 pour le développement durable et conçu pour réaliser ces objectifs mondiaux.

Les collectivités territoriales constituent un acteur de premier plan dans la mise en œuvre des ODD de par leur proximité avec les citoyen(ne)s et leurs responsabilités dans la conception et la mise en œuvre des politiques nécessaires au développement durable de leur territoire. Les ODD ont en effet des cibles directement reliées aux responsabilités des Communes en ce qui concerne par exemple l'accès aux services de base (santé, éducation, eau et assainissement, etc.), la protection des écosystèmes ainsi que le développement d'infrastructures durables et résilientes.

Les Communes sont les mieux placées pour adapter cet agenda mondial à leur contexte spécifique ainsi que pour soutenir leurs citoyen(ne)s dans l'identification d'actions qui contribuent à un développement équilibré. La localisation des ODD dépend ainsi à la fois de ce que les collectivités locales soutiennent la réalisation des ODD par des actions à la base, et de ce que, de manière complémentaire, ils en tiennent compte pour l'élaboration de leurs plans et politiques de développement.

Les principes et l'approche développée par le présent Guide d'élaboration des PCD sont en cohérence avec l'Agenda 2030. Les outils qui sous-tendent la présente méthodologie permettent aux acteurs locaux de réaliser leurs actions de développement et de contribuer à l'atteinte des ODD.

Le CapDeL, grâce à son approche modèle de développement local inclusif, intégré et durable, contribue à la localisation des Objectifs du Développement Durable en Algérie.

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



2. COMMENT ÉLABORER UN PCD?

Le présent guide propose une méthodologie d'élaboration et de mise en œuvre d'un PCD en six étapes. Au préalable, une étape préparatoire permet de démarrer le processus et d'établir les conditions gagnantes de sa réussite. Lors de la première élaboration d'un PCD, la préparation de la démarche inclut nécessairement une phase d'organisation, de sensibilisation et de mobilisation des acteurs locaux. L'approche participative du PCD nécessite, en effet, de mettre en place des mécanismes formels de participation citoyenne qui soutiennent toutes les étapes d'élaboration et de mise en œuvre du PCD. La phase d'élaboration du PCD se décline à travers le diagnostic territorial participatif, la vision stratégique et la planification. Suite à son adoption par l'APC, le PCD est ensuite décliné en plans d'actions annuels lesquels font objet de mesures de suivi et d'activités de bilan.

Ce cycle se déroule sur une période de cinq ans et aboutit à la préparation du prochain PCD.

1. PRÉPARATION DE LA DÉMARCHE

Cette étape préalable vise à mettre en place des mécanismes de participation citoyenne, par exemple, une Charte et un Comité de pilotage qui facilitent la mobilisation des ressources nécessaires et l'engagement des acteurs locaux. Elle inclut aussi l'organisation et la planification de la démarche.

2. DIAGNOSTIC TERRITORIAL PARTICIPATIF

Le diagnostic constitue une phase importante à deux niveaux. D'abord, il permet l'acquisition de connaissances sur l'état et les tendances du développement de la Commune afin d'établir le point de départ du PCD. Dans un deuxième temps, le diagnostic consiste à analyser cet état des lieux

et le contexte externe à la Commune (cadre légal et institutionnel, tendances économiques, etc.) pour en dégager une compréhension commune des forces et des faiblesses, des opportunités et des contraintes, puis d'identifier tous ensemble les enjeux prioritaires pour le développement. Cette première étape permet de dégager une image commune de la réalité du territoire à partir des perceptions différentes de chacun des acteurs.

3. VISION STRATÉGIQUE

C'est un court énoncé écrit qui résume la représentation explicite du futur souhaité par l'ensemble des acteurs sur un horizon de 15 à 20 ans. La vision définit les améliorations souhaitées dans l'état futur de la Commune ainsi que la façon d'y arriver et de positionner la Commune. Il s'agit ici de définir quelle Commune nous voulons à ces horizons de temps.

4. PLANIFICATION

Cette étape consiste à formuler des axes stratégiques, des objectifs à atteindre et des stratégies d'action qui permettront de progresser vers la vision stratégique tout en précisant les résultats à atteindre à l'intérieur de l'horizon opérationnel de cinq (5) ans. En cohérence avec la vision et le diagnostic, la phase de planification du PCD consiste à faire des choix sur les moyens à privilégier et les stratégies d'action. Cette étape inclut la rédaction de l'avant-projet de PCD ainsi qu'une diffusion auprès des acteurs communaux.

5. RÉDACTION FINALE ET ADOPTION DU PCD

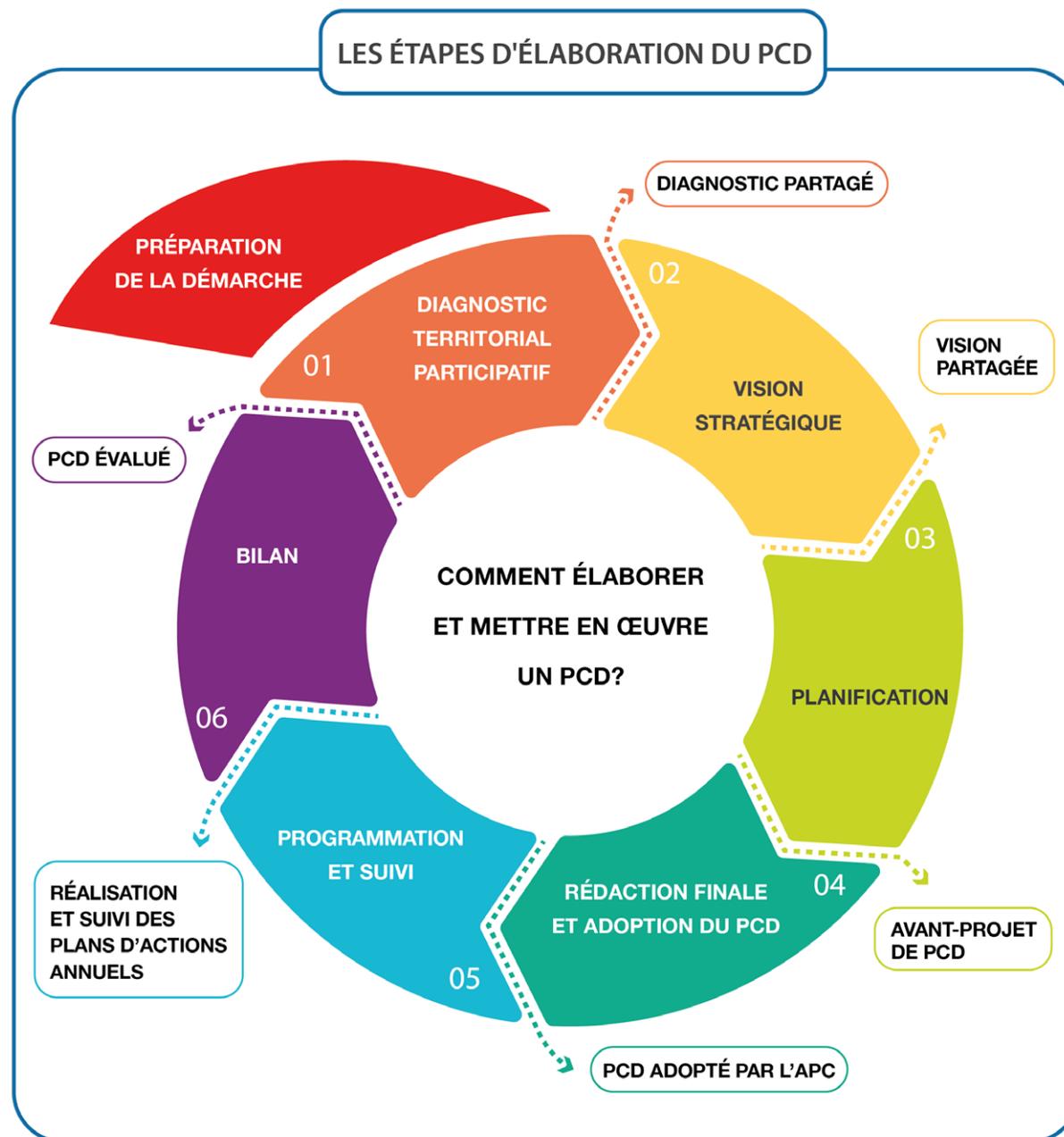
Pour assurer sa mise en œuvre, le PCD doit ensuite être finalisé, déposé et approuvé par délibération des élu(e)s de l'APC.

6. PROGRAMMATION ET SUIVI

L'étape vise à traduire en plans d'actions annuels, les objectifs et les stratégies d'action en projets concrets. Il est question ici d'identifier et de formuler les actions et les projets, de les hiérarchiser et d'en évaluer la faisabilité. Le plan d'action doit également préciser les modalités de mise en œuvre (indicateurs et cibles, responsabilités, budgets, échéanciers). Le succès de cette mise en œuvre repose sur différents facteurs, dont la motivation des acteurs et la qualité des outils de suivi, mais également sur l'utilisation d'outils de communication (sensibilisation, information) et des mécanismes de mobilisation des acteurs. Le suivi annuel des plans d'actions permet de s'assurer de l'avancement des stratégies d'action et des projets.

7. BILAN

La planification du développement communal vise l'amélioration continue par un processus cyclique, d'où l'importance d'une étape d'évaluation impliquant un retour sur la démarche et sur l'atteinte des objectifs fixés à la planification. Cette étape permet donc une rétrospective de la démarche en elle-même ainsi que l'évaluation de l'atteinte des cibles. Le bilan constitue une étape nécessaire à mi-parcours et en fin de mandat, pour s'ajuster en cours de route et pour préparer l'élaboration des orientations du prochain PCD.





2.1 LA PRÉPARATION DE LA DÉMARCHE

SYNTHÈSE

La préparation de l'élaboration d'un PCD constitue une étape charnière car elle permet de mettre en place les conditions nécessaires à la mise en relation et à la responsabilisation des acteurs de la Commune, de la Daïra et de la Wilaya. Ce partage de responsabilités est influencé d'une part par la loi qui définit les prérogatives des uns et des autres, et d'autre part par les besoins du processus qui fait appel aux capacités des divers acteurs et des différents niveaux de gouvernance.

Cette étape est aussi le moment où s'organise le système d'accompagnement (notamment le Comité de pilotage et la Cellule opérationnelle) qui permettra le déploiement d'un processus dont la durée approximative est de six à neuf mois.

Évidemment, la préparation en ce qui concerne le premier PCD sera plus laborieuse que pour les PCD subséquents car la Charte de participation aura été élaborée, les instances participatives auront été mises en place et expérimentées, et les capacités en planification territoriale locale auront été améliorées ou développées.

2.1 LA PRÉPARATION DE LA DÉMARCHE

Une bonne préparation est garante d'un processus réaliste, cohérent et adapté aux capacités et aux besoins des acteurs de la Commune. La phase de préparation vise d'abord à structurer la démarche qui sera mise en œuvre.

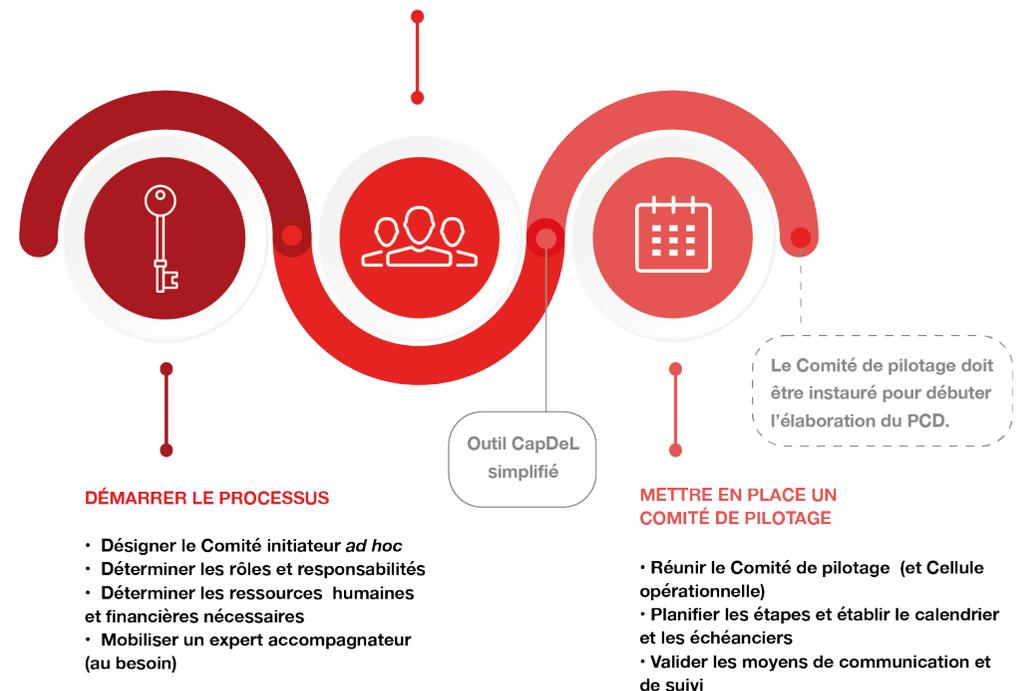
La préparation consiste à préciser l'approche, les grandes étapes, les ressources nécessaires, les échéanciers préliminaires ainsi que les responsabilités en lien avec la conduite du processus. Bien exécutée, cette préparation favorise la collaboration efficace entre les parties prenantes et, éventuellement, la mobilisation et la mise en commun de leurs ressources (expertise, ressources humaines ou financières, etc.) dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan. Elle amène tout un chacun vers une compréhension commune des objectifs à atteindre et assure que les efforts sont orientés dans une même direction. De plus, une structure claire et bien établie facilite la communication et le suivi avec tous les acteurs mobilisés.

Parmi les valeurs et les principes qui guideront l'action dans cette démarche, notons la démocratie participative, l'inclusion, la solidarité, le respect et la primauté de l'intérêt général. Ce sont là les fondements qui assureront le succès de la démarche. Ces valeurs et principes forment la base du « contrat social » que se donnent les parties prenantes dans les discussions et les décisions qui seront prises au cours de l'élaboration et de la mise en œuvre du PCD.

La phase de préparation peut être séparée en trois sous-étapes, qui ont chacune leurs objectifs spécifiques.

CRÉER LE CONSEIL CONSULTATIF COMMUNAL (CCC)

- Réunir les acteurs locaux en assemblée publique
- Créer un Comité Local Délégué pour élaborer une Charte de participation citoyenne
- Adopter la Charte à l'APC
- Procéder à l'élection des membres du CCC et à son installation
- Initier la réflexion d'ensemble sur le territoire (Outil CapDeL simplifié) en guise de préparation -2e rencontre

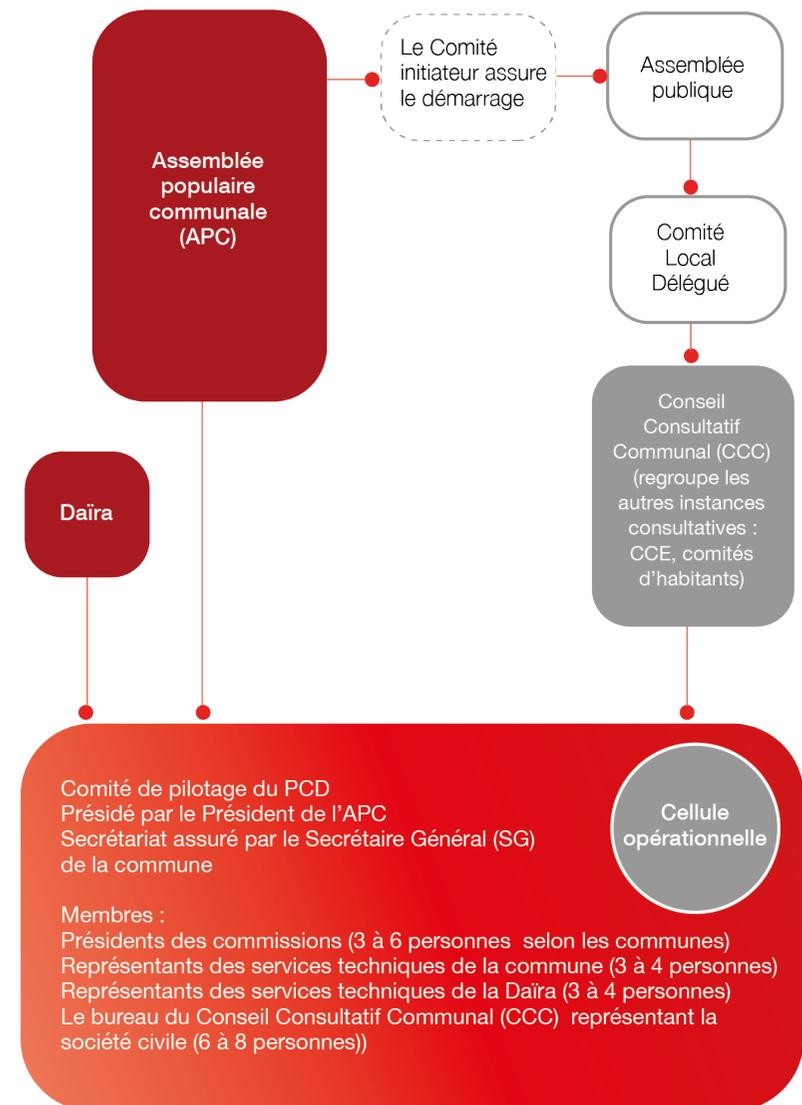


2.1.1 DÉMARRER LE PROCESSUS

Le Comité initiateur (ad hoc) assure le démarrage de la démarche de planification stratégique territoriale. Composé de membres élus de l'APC et/ou de cadres de l'administration communale, ce comité est responsable d'attribuer les rôles et les responsabilités aux différents acteurs.

L'architecture suivante est proposée pour organiser la participation et la mobilisation des acteurs (tirée de l'expérience des Communes-modèles du CapDeL). Les instances existantes et à créer y sont présentées. Dans cette architecture, les rôles et responsabilités de chacun doivent être bien définis.

À cette étape de démarrage, le Comité initiateur doit aussi déterminer les ressources humaines et financières nécessaires au processus et s'adjoindre un expert accompagnateur (expertise externe), si nécessaire. Les besoins en renforcement des capacités peuvent aussi être évalués à ce moment.



Au démarrage, le Comité initiateur doit définir les rôles et responsabilités des différents acteurs. Les instances proposées (existantes ou à créer) sont les suivantes.

ASSEMBLÉE PUBLIQUE

Regroupant tous les acteurs de la Commune, l'Assemblée publique est une première activité importante dans le processus qui permet de solliciter la participation d'un grand nombre de personnes. Les différents groupes, les différents secteurs et les représentants de tout le territoire doivent y être représentés.

COMITÉ LOCAL DÉLÉGUÉ (CLD)

Créé lors de l'Assemblée publique sur une base volontaire, sa mission est de permettre l'élaboration d'une Charte de participation citoyenne afin d'encadrer les processus de participation dans la Commune. Ce comité ad hoc est responsable de l'élaboration et du dépôt d'une proposition de Charte à l'APC. La mission du Comité Local Délégué prend fin dès l'installation du Conseil Consultatif Communal (CCC) institué par la Charte.

CONSEIL CONSULTATIF COMMUNAL (CCC)

Véritable instance de consultation citoyenne, il regroupe des membres permanents (environ 50 personnes) et des membres suppléants (environ 50 personnes). Le CCC est ouvert à toutes les composantes de la société civile.

Voici les groupes représentés en son sein :

- Associations
- Citoyens et citoyennes (personnes non organisées)
- Acteurs économiques
- Femmes (personnes représentant la population cible)
- Jeunes (personnes représentant la population cible)
- Personnes à besoins spécifiques (personnes représentant la population cible)
- Comités territoriaux (personnes représentant les comités de quartier ou de village)

Son fonctionnement est défini par la Charte de participation citoyenne adoptée par délibération de l'APC. Il peut se décliner en Comités spécialisés pour des besoins particuliers, par exemple un Comité Consultatif Économique (CCE) représentant l'ensemble des secteurs d'activités et dédié exclusivement au développement économique local (DEL). Le CCC regroupe également les comités de proximité (de quartier, de villages, organisations traditionnelles, etc.) représentant tout le territoire de la Commune. Le CCC et les instances sous-jacentes sont créées par délibération de l'APC et leur existence couvre la période du mandat de l'APC élue.

COMITÉ DE PILOTAGE DU PCD

Comme son nom l'indique, ce comité permanent multi-acteurs est responsable de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi du PCD.

Présidé par le P-APC, ce comité regroupe des élu(e)s (présidents de commissions), des représentants des services techniques de la Commune et de la Daira ainsi que des représentants de la société civile composant le Bureau du CCC. Ce comité se réunit régulièrement durant l'élaboration du PCD afin de valider le contenu du PCD (diagnostic, vision, planification, etc.) et d'adopter les différents documents à déposer à l'APC pour délibération. Son secrétariat est assuré par le Secrétaire Général de la Commune.

CELLULE OPÉRATIONNELLE

Ce groupe de travail a une triple mission d'animation de la démarche, de synthèse et de rédaction du PCD. Elle est issue du Comité de pilotage et peut être accompagnée d'un expert accompagnateur au besoin.



Si l'ensemble des acteurs participent à l'élaboration du PCD, il n'en demeure pas moins que les élu(e)s et les cadres de l'administration locale ont, par leur statut et du fait du cadre réglementaire et législatif en vigueur, différents rôles à jouer dans l'élaboration des PCD de nouvelle génération.

Au niveau de la Commune	Assemblée Populaire Communale (APC)	<ul style="list-style-type: none"> • Consulter la population sur les orientations stratégiques et les priorités locales. • Favoriser et encadrer la participation citoyenne. • Initier, élaborer et adopter le PCD par délibération. • Élaborer le plan d'action communale et adopter les budgets consacrés aux actions communales (sections équipement et fonctionnement).
	Organe exécutif de l'APC	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à l'élaboration et à la mise en œuvre du PCD. • Veiller à l'élaboration et à la mise en œuvre du budget communal. • Porter les priorités du PCD au Wali et à l'APW. • Initier et mener les discussions avec les autres Communes.
	Secrétaire Général	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le respect de son rôle de veille, appuyer le Comité de pilotage dans l'élaboration du PCD (qualité, mobilisation de ressources, secrétariat du comité)
	Services techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer le Comité de pilotage dans l'élaboration et la mise en œuvre du PCD.
Au niveau de la Daïra	Chef de Daïra	<ul style="list-style-type: none"> • Articuler les besoins des Communes. • Organiser des pré-arbitrages avec les P-APC en prévision des arbitrages qui auront lieu à la Wilaya au titre de l'appui de l'État au PCD. • Animer le comité technique de la Daïra (ensemble des subdivisions) chargé de l'appui aux Communes pour la mise en œuvre du PCD. • Orienter et faciliter la coopération et le partenariat dans le cadre de l'intercommunalité.
	Subdivisionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Participer à l'élaboration des PCD. • Conseiller la Commune (notamment sur les projets en lien avec le budget d'équipements). • Appuyer la Commune dans la mise en œuvre du PCD. • Animer et suivre les projets de l'enveloppe d'appui de l'État au PCD.
Au niveau de la Wilaya	Assemblée populaire de Wilaya (APW)	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter un PDW et un PAW qui tiennent compte des priorités communales exprimées dans les PCD des différentes Communes. • Adopter les budgets d'appui aux Communes.
	Wali	<ul style="list-style-type: none"> • Répartir le budget d'équipements de l'État pour l'appui au PCD.
	Directions sectorielles	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les directions n'étant pas représentées à l'échelle de la Daïra : • Informer la Commune sur les données disponibles, les projets ou mesures planifiés, les mécanismes et dispositifs mis en place par le secteur. • Participer à l'élaboration du PCD et conseiller la Commune dans sa mise en œuvre. • Prendre en charge les orientations des PCD dans la programmation des actions sectorielles au titre du PSD

2.1.2 CRÉER LE CONSEIL CONSULTATIF COMMUNAL (CCC)

La mobilisation initiale consiste à identifier les acteurs locaux concernés sur le territoire, à sonder leurs intérêts et leurs préoccupations envers la démarche d'élaboration du PCD ainsi qu'à instaurer des mécanismes permettant leur participation à l'ensemble du processus. Ces mécanismes incluent :

- la tenue d'une Assemblée publique;
- l'élaboration d'une Charte de participation citoyenne;
- la création du Conseil Consultatif Communal (CCC) et l'élection de ses membres

Selon l'article 15 de la Constitution « ... L'Assemblée élue constitue le cadre dans lequel s'exprime la volonté du peuple et s'exerce le contrôle de l'action des pouvoirs publics... L'Etat encourage la démocratie participative au niveau des collectivités locales. »

De façon plus concrète, le programme CapDeL a appuyé les acteurs des Communes pilotes dans l'élaboration d'une Charte communale de participation citoyenne qui, adoptée par délibération de l'Assemblée élue, constitue le contrat moral entre les élu(e)s locaux, les citoyen(ne)s et l'administration locale. Cette Charte fixe les valeurs, les principes, le cadre et les modalités de la participation de tous à la vie de la collectivité. La participation citoyenne s'organise à travers un Conseil Consultatif Communal (CCC).

La Charte s'élabore en amont du premier PCD. Lors des PCD subséquents, il est cependant pertinent d'actualiser la Charte de participation citoyenne et d'assurer le renouvellement du CCC.

Il importe de rappeler que l'Assemblée publique, point de départ du processus participatif, devrait être ouverte à tou(te)s les citoyen(ne)s. Des efforts de communication devraient être faits pour assurer la représentation, tel qu'indiqué à la section 1.2, de tous les secteurs, mais également de tout le territoire et des différents groupes de la population. Ces personnes proviennent à la fois des élu(e)s, de l'administration communale, des acteurs économiques et de la société civile (associations, citoyen(ne)s, etc.).

Tel que mentionné, l'instauration d'une approche participative gagne à intégrer le plus tôt possible, une multitude d'idées et de points de vue. En faisant la promotion d'un dialogue ouvert et d'une concertation entre tous les acteurs dès la tenue de l'Assemblée publique, les initiateurs de la démarche s'assurent de la prise en compte des besoins de tous les groupes ainsi que de leur participation et de leur collaboration aux étapes subséquentes. À l'inverse, l'exclusion de certains acteurs peut générer des mécontentements, voire même des oppositions à la démarche et ainsi réduire la capacité du milieu à transformer la dynamique entre les acteurs communaux.

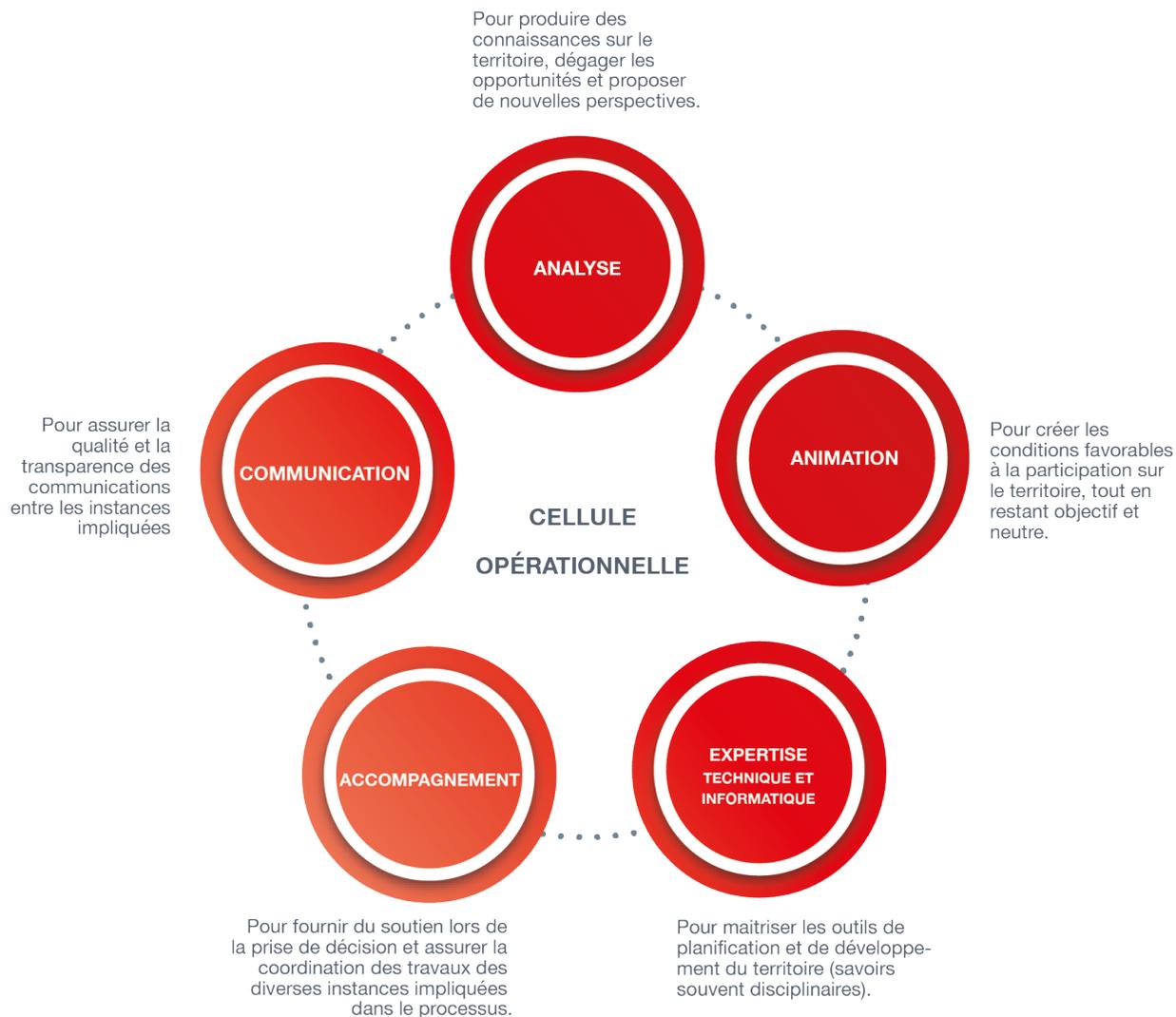
Enfin, dès la deuxième rencontre du CCC, le manuel des accompagnateurs propose un exercice participatif permettant d'initier la réflexion d'ensemble sur le territoire à l'aide de l'outil CapDeL simplifié.

2.1.3 METTRE EN PLACE LE COMITÉ DE PILOTAGE

Le Comité de pilotage est l'instance stratégique de la démarche de planification. Il est l'architecte de toute l'opération et sera garant de sa mise en œuvre. Incluant l'ensemble des groupes d'acteurs de la société civile issus du CCC, ce comité assure la crédibilité de l'exercice et renforce le potentiel mobilisateur du PCD.

Quelques membres du Comité de pilotage sont désignés pour assurer les opérations courantes; ils composent la Cellule opérationnelle. L'efficacité de cette cellule repose sur les compétences et les capacités de ses membres. Elle est responsable de l'élaboration des documents, en collaboration avec le Comité de pilotage qui en rend compte à l'APC.

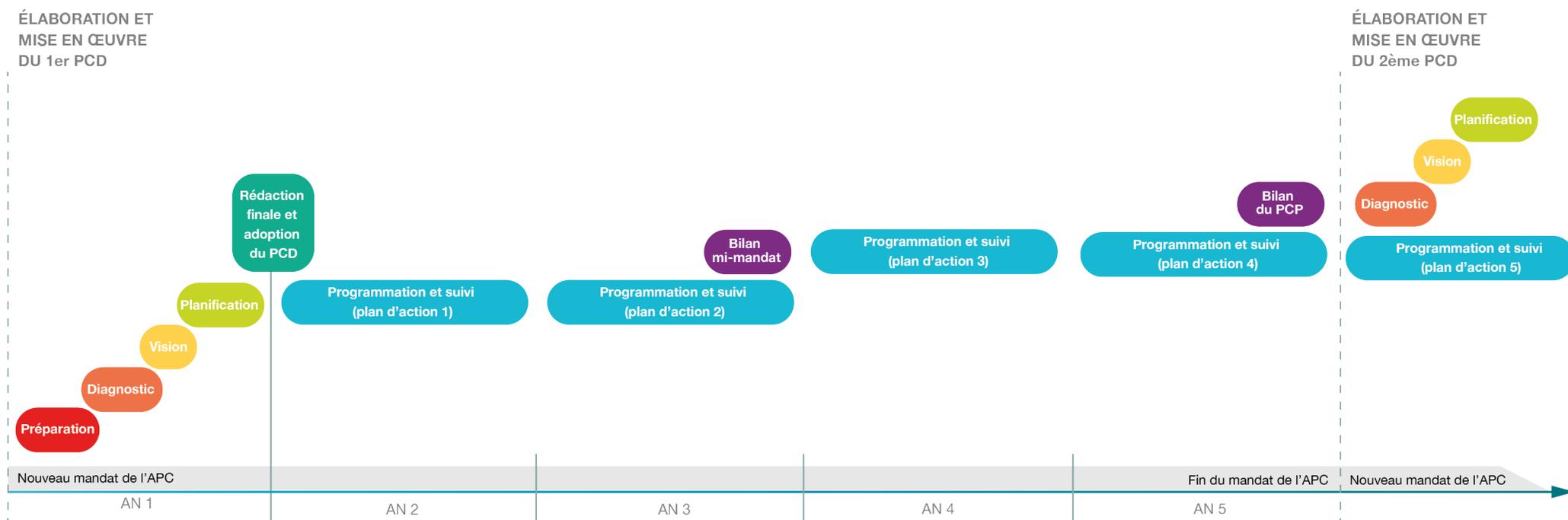
La Cellule opérationnelle est composée d'un nombre restreint de personnes, environ cinq (5), afin d'assurer son efficacité. Les membres de la Cellule opérationnelle sont considérés comme le noyau central des accompagnateurs de la démarche (voir Manuel des accompagnateurs) et devraient réunir différentes compétences (voir schéma). Au besoin, cette cellule peut s'adjoindre une expertise externe pour le soutenir.



Lorsque le Comité de pilotage est installé, sa première tâche consiste à définir les principales étapes et les jalons ainsi que les échéanciers, les budgets et les ressources financières, techniques et humaines qui sont mobilisées pour élaborer le PCD et assurer son suivi.

Tel que mentionné, le PCD couvre une période de cinq années et s'élabore suite à l'élection communale et après la mise en place de l'exécutif. Il est possible de planifier les étapes de diagnostic, de vision et de planification durant la première année, laquelle se clôture par la rédaction et l'adoption du PCD. Il faut généralement prévoir trois à quatre mois pour le diagnostic, un ou

deux mois pour la vision stratégique et environ trois mois pour la planification (sept à neuf mois au total). Ainsi, les cinq années de mise en œuvre du PCD qui suivent dépassent le mandat de l'APC élue et se poursuivent lors de la première année du mandat de l'APC nouvellement élue (laquelle entamera alors la phase subséquente de planification du second PCD).



Objectif : Rassembler les acteurs
Livrable : CCC, Comité de pilotage

PRÉPARATION

Formation du Comité Local Délégué
Assemblée publique

Rédaction de la Charte de participation citoyenne
Comité Local Délégué

Création du Conseil Consultatif Communal (CCC)
Comité Local Délégué

Atelier sur l'outil CapDeL simplifié
CCC, ses commissions et Comité de pilotage

Objectif : Connaître son territoire
Livrable : Rapport diagnostic

DIAGNOSTIC

État des lieux et analyse
Expert

Analyse (Renseignement de l'outil CapDeL)
Comité de pilotage

Proposition d'ateliers complémentaires
Membres du CCC

Synthèse et rédaction du rapport diagnostic
Cellule opérationnelle

Validation du rapport diagnostic
CCC, ses commissions et Comité de pilotage

Objectif : Rêver sa commune
Livrable : Énoncé de vision

VISION

Atelier de vision
CCC, ses commissions et Comité de pilotage

Proposition d'ateliers complémentaires
Membres du CCC

Renseignement de l'outil CapDeL
 Rédaction de l'énoncé de vision
Comité de pilotage

Objectif : Planifier son avenir
Livrable : PCD

PLANIFICATION

Identification des enjeux prioritaires
Comité de pilotage

Idéation sur les objectifs et les stratégies
CCC, ses commissions et Comité de pilotage

Proposition d'ateliers complémentaires
Membres du CCC

Renseignement de l'outil CapDeL
Cellule opérationnelle

Détermination des axes et des objectifs
Identification et sélection des stratégies d'action
Comité de pilotage

Rédaction de l'avant-projet du PCD
Cellule opérationnelle

Validation du PCD
CCC, ses commissions et Comité de pilotage

Adoption du PCD
Assemblée Populaire Communale

Objectif : Mettre en œuvre et suivre le PCD
Livrable : Plans d'action et rapports annuels du PCD

PROGRAMMATION ET SUIVI

Alimentation du plan d'action du PCD
CCC, ses commissions et Comité de pilotage

Rédaction du plan d'action du PCD
Comité de pilotage

Rédaction du plan d'action de la commune
Élu(e)s et cadres

Rédaction des autres plans d'action
Chaque organisation

Coordonner la mise en œuvre et le suivi
Comité de pilotage

Rédaction des suivis annuels (dont rapport annuel)
Cellule opérationnelle

Mettre en place les mécanismes de suivi
CCC, ses commissions et Comité de pilotage

Objectif : Évaluer l'atteinte des objectifs
Livrable : Bilans de mi-mandat et fin de PCD

BILAN

Réalisation des bilans de mi-mandat et fin de PCD
Comité de pilotage

Adoption des bilans
Assemblée Populaire Communale

Communication des résultats
Comité de pilotage



2.2 LE DIAGNOSTIC TERRITORIAL PARTICIPATIF

SYNTHÈSE

Cette étape consiste à générer et à partager des connaissances sur le territoire dans toutes ses dimensions (perspective intégrée) et à construire une compréhension commune des tendances observées, des dynamiques locales ainsi que des défis et des opportunités. La première partie permet de dresser un état des lieux du territoire tandis que la deuxième partie constitue le cœur du diagnostic en analysant les forces, les faiblesses, les opportunités et les contraintes relatives au développement de la Commune.

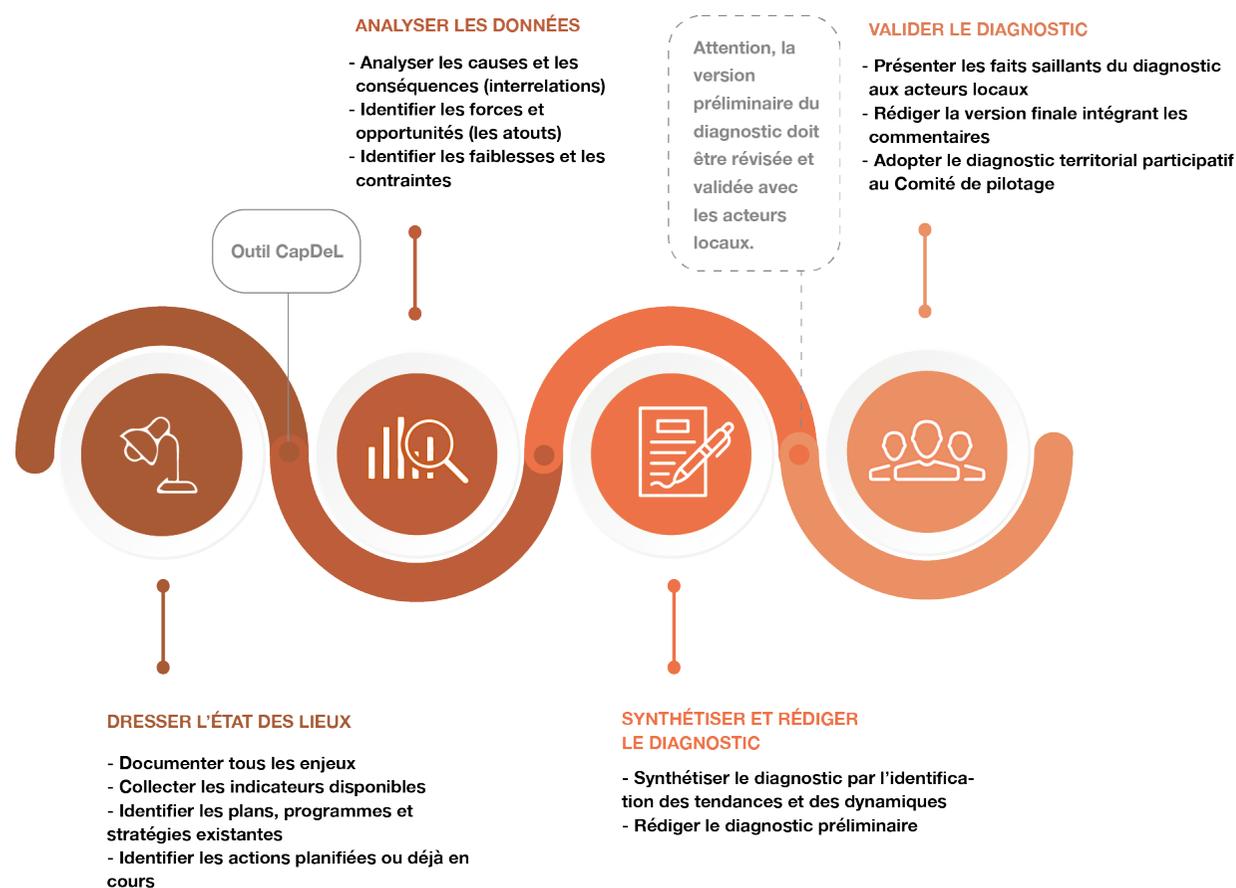
À cela s'ajoute l'identification des atouts, des capacités et des ressources mobilisables, ce qui constituera le socle sur lequel les acteurs pourront bâtir un plan d'action qui permettra de répondre aux défis, de résoudre des problèmes et de saisir des opportunités pour améliorer les conditions de vie de la population locale.

Le diagnostic s'apparente à un travail de recherche appliquée passant de la collecte au traitement et à l'analyse des données puis à la rédaction d'un rapport. Cependant, même si le volet technique est important à cette étape, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit là d'un exercice éminemment participatif, notamment en raison de la nature qualitative de plusieurs données et la nécessaire interprétation plurielle de ces données pour en dégager une lecture commune.

2.2 LE DIAGNOSTIC TERRITORIAL PARTICIPATIF

Pour bien planifier le développement, il faut connaître son point de départ et comprendre l'état de la situation actuelle. C'est l'objectif de cette première phase de diagnostic territorial participatif. Ce diagnostic doit refléter le point de vue de tous et intégrer les contributions de chacun en termes de ressources humaines, matérielles, institutionnelles, etc. Chaque citoyenne, chaque citoyen, chaque organisation représente une partie de la richesse d'un territoire, et le diagnostic est le premier pas vers la convergence de toutes ses constituantes vers un seul objectif, celui de l'amélioration des conditions de vie de la population.

L'objectif principal de cet exercice est d'établir une base de connaissance variée sur la réalité locale (une image riche), mais aussi de développer une compréhension commune des besoins, des problématiques ainsi que des atouts et des leviers disponibles pour améliorer l'état des lieux. Le diagnostic territorial participatif permet de rassembler plusieurs informations sur la Commune pour en dégager une image globale. Beaucoup plus qu'une photographie du territoire, le diagnostic cherche à identifier clairement les dynamiques en cours sur le territoire.



En ce sens, le diagnostic permet de conduire le dialogue naissant entre de nombreux acteurs locaux, porteurs d'intérêts et de points de vue différents, voire opposés, de la réalité locale, actuelle et potentielle, vers une synthèse de ces différentes perceptions, éclairée par les données et les analyses de différents experts mobilisés pour la démarche.

Le diagnostic territorial de la Commune consiste en une série d'activités de collectes, de traitements et d'analyses de données. Bien entendu, les corpus documentaires et cartographiques constitués par les institutions publiques alimentent considérablement le diagnostic en informations réelles et objectives - même si elles sont le plus souvent quantitatives. Cependant, le diagnostic territorial s'intéresse tout autant et sinon plus, aux informations qui découlent de la perception des réalités du territoire communal par l'ensemble des acteurs locaux, notamment ceux de la société civile et du secteur économique.

Ainsi, pour la première fois, les citoyen(ne)s participent à la description de leur territoire et de leurs vies, pour identifier les enjeux sur lesquels travailler en priorité, et trouver par la suite les solutions à l'amélioration de leurs conditions d'existence, à travers la planification stratégique participative.



OUTIL CAPDEL- 50 ENJEUX POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA COMMUNE

Afin de faciliter le déroulement et le suivi du processus de planification proposée et d'assurer la cohérence de la démarche, le présent guide s'accompagne d'un outil informatique destiné aux accompagnateurs et aux membres du Comité de pilotage. Inspiré des outils de priorisation et d'analyse de la Chaire en Éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi et de l'Institut de la Francophonie pour le Développement Durable, l'outil CapDeL sera utile tout au long de la démarche, et permettra de consigner des informations relatives au diagnostic, à la vision, à la planification du PCD et à sa mise en œuvre.

Plus spécifiquement, l'outil CapDeL permet:

- D'intégrer dans la réflexion et la prise de décision une cinquantaine d'enjeux liés aux dimensions culturelle, sociale, environnementale, territoriale, économique et institutionnelle du développement communal.
- De consigner lors du diagnostic les informations concernant l'état des lieux (situation actuelle, actions planifiées ou mises en œuvre) et l'analyse (causes/effets, forces/opportunités, faiblesses/contraintes) pour chacun des enjeux.
- De visualiser la performance actuelle de la Commune vis-à-vis des différents enjeux de développement.
- De consigner les principaux éléments pouvant nourrir la vision stratégique, en évaluant l'importance accordée par les acteurs aux différents enjeux.
- De prioriser de manière participative les enjeux qui doivent être considérés dans le PCD pour la Commune visée.
- De faciliter la formulation des objectifs de développement du PCD et l'identification d'indicateurs de suivi pertinents.
- De consigner les propositions nombreuses recueillies auprès des participants lors des différents ateliers (objectifs, stratégies d'action, propositions de projets, de mesures, de partenariats, etc.).
- D'alimenter le PCD et les programmations annuelles qui suivront en proposition d'actions, de mesures, de projets.

COMPOSANTE : QUALITÉ DE VIE DE LA POPULATION					
نوعية ظروف معيشة السكان					
ENJEUX Objectifs			Évaluation	Importance	Niveau de priorité à l'échelle locale
1	Solidarité nationale تضامن وطني	Mettre en place des actions visant à lutter contre la vulnérabilité des personnes et les inégalités entre elles et notamment, développer et soutenir les services à la personne	2	3	Urgent
2	Alimentation تغذية	Assurer la sécurité alimentaire et l'accès à de la nourriture de qualité	4	3	A consolider
3	Santé صحة	Améliorer l'état de santé des populations et assurer l'accès à des services de santé de qualité, notamment pour les femmes, les enfants et les personnes	3	3	Prioritaire
4	Éducation تربية	Assurer l'accès équitable à des systèmes qui permettent une éducation de base fonctionnelle pour tous	3	3	Prioritaire
5	Enseignement supérieure تعليم عالي	Favoriser l'accès de chacun à son niveau d'éducation désiré et à une formation continue dans un environnement d'activités et de services adéquats	3	2	Moyen terme

Ainsi conçu, l'outil CapDeL sera en mesure d'accompagner et de soutenir le Comité de pilotage et la Cellule opérationnelle tout au long de la démarche.

Note : Le manuel destiné aux accompagnateurs détaille le contenu et les modalités de fonctionnement de l'outil CapDeL.

2.2.1 DRESSER L'ÉTAT DES LIEUX

Dresser l'état des lieux vise à rassembler un ensemble de données représentatives de la situation existante et des tendances de développement de la Commune. Ces données doivent ainsi couvrir plusieurs années et permettre de comparer la Commune avec ses voisines, la Wilaya et les données nationales.

Il s'agit, dans une première étape, de collecter, auprès des services de l'État, au niveau central et des Wilayas, des collectivités et autres organismes publics, toutes les données relatives au développement de la Commune ainsi que l'ensemble des orientations, des prescriptions et des actions prévues pour elle par les différents schémas d'aménagement du territoire et les instruments de planification et de gestion urbaine.

Ces données sont analysées puis synthétisées pour rendre compte du rôle de la Commune dans son aire territoriale, de ses interrelations avec les autres Communes, des dynamiques et tendances de son développement urbain et territorial, du niveau et des potentialités de son développement humain et économique, ainsi que du niveau et de la qualité de ses services publics, administratifs, techniques et sociaux, et enfin de sa situation environnementale, notamment la gestion des risques majeurs.

Ces données rassemblées au sein du diagnostic facilitent l'identification d'indicateurs de suivi pour le PCD, lesquels seront un élément incontournable pour mesurer les progrès de développement.

La collecte et le traitement des données doivent couvrir un éventail d'enjeux qui qualifient la Commune à travers ses dimensions culturelle, sociale, environnementale, territoriale, économique et institutionnelle. La grille suivante regroupe un ensemble d'enjeux génériques du développement des territoires locaux.

<p>Espace communal et système territorial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usage du territoire • Infrastructures communales • Transport et mobilité • Énergie • Réseau de communication • Intercommunalité • Cohérence des outils d'aménagement et d'urbanisme 	<p>Institutions et acteurs locaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Institutions • Vision et planification stratégique • Participation et inclusion • Partenariats • Cohésion sociale • Solidarité • Information • Dialogue
<p>Développement économique local</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agriculture et pêche • Tourisme et artisanat • Industrialisation durable • Commerce et services • Immobilier économique • Accès à l'emploi • Conditions de travail • Formation professionnelle et marché • Orientation et diversification de l'économie locale • Création et distribution des revenus • Entreprenariat • Modèles économiques 	<p>Environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Écosystèmes continentaux • Écosystèmes marins • Biodiversité • Ressources • Eau • Assainissement (eaux usées) • Sols • Pollution • Déchets • Gestion des risques naturels et anthropiques • Paysage
<p>Qualité de vie de la population</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solidarité nationale • Alimentation • Santé • Éducation • Enseignement supérieur • Accès au logement et éradication de l'habitat précaire • Genre • Fléaux sociaux 	<p>Culture</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patrimoine historique • Patrimoine culturel bâti • Patrimoine culturel immatériel • Infrastructures culturelles, sportives et loisirs

Puisque le PCD se veut une synthèse des plans territoriaux ou sectoriels existants, la documentation des enjeux passe par un éventail de sources documentaires à tous les niveaux. Les données collectées proviendraient, sans s'y limiter :

Des plans et stratégies de développement local et de la Wilaya

- Les documents de planification locale notamment les récents Plans Communaux de Développement déposés (liste des projets d'investissement en cours et programmés dans le cadre des enveloppes d'appui au PCD).
- Le Plan de Développement de la Wilaya (PDW).

Des plans d'urbanisation et d'aménagement du territoire

- Le Plan d'aménagement de Wilaya (PAW) qui inclut et décline pour le territoire de la Wilaya les orientations et prescriptions des instruments suivants :
 - Le Schéma national d'aménagement du territoire (SNAT) 2030
 - Le Schéma d'espace de programmation territoriale (SEPT)
 - Le Schéma directeur d'aménagement des aires métropolitaines (SDAAM) pour Alger, Constantine, Oran et Annaba.
- Les instruments communaux d'aménagement et d'urbanisme incluant le Plan d'occupation des sols (POS) et le Plan directeur d'aménagement et d'urbanisme (PDAU).

Des schémas, plans et stratégies sectorielles

- Les schémas directeurs sectoriels.
- Les plans et stratégies sectoriels (Daïra et Wilaya) en santé, éducation, logement, agriculture, tourisme, etc., les programmes sectoriels déconcentrés (PSD) et les programmes sectoriels centralisés (PSC).

Des plans liés au patrimoine historique et culturel

- Le schéma directeur des zones archéologiques et historiques (Ministère de la culture), les Plans permanents de Sauvegarde et de Mise en valeur pour les secteurs sauvegardés (PPSMVSS) et les Plans de protection et de mise en valeur des sites archéologiques (PPMVSA).
- Plan d'aménagement des parcs culturels.

Des politiques pour le tourisme

- Les Plans d'aménagement touristique (PAT) des zones d'expansion et sites touristiques.
- L'utilisation et l'exploitation touristique des plages.

Des rapports et études concernant les organisations de la société civile

- Les informations disponibles sur les organisations de la société civile : nombre d'associations enregistrées, profils des associations, etc.
- Le recensement et le profil des corporations professionnelles, des chambres des métiers, etc.

Cette étape, sous la supervision de la Cellule opérationnelle, peut être prise en charge par l'expert accompagnateur.

Note : Une liste exhaustive des sources documentaires à consulter est présentée dans le manuel pratique de l'accompagnateur.

2.2.2 ANALYSER LES DONNÉES

Sur la base des données collectées dans l'état des lieux, l'analyse des données doit porter sur la compréhension des causes et des conséquences des dynamiques observées pour les différents enjeux. Elle porte également sur les forces et les opportunités de la Commune ainsi que ses faiblesses et ses contraintes.

Dans un premier temps, l'analyse approfondit les causes et les conséquences des dynamiques pour définir ce qui sous-tend les faits et les phénomènes observés dans les données quantitatives et qualitatives. Ce n'est que sur la base d'une compréhension exhaustive et partagée des causes et conséquences des dynamiques et des processus de développement local que les acteurs locaux pourront réaliser une planification stratégique capable de transformer leur territoire et leurs vies.

Pour orienter cette phase, on doit se poser différentes questions. Quel est l'impact de la réalité décrite :

- Sur la vie des populations?
- Sur un groupe de la population ou sur un secteur d'activités particulier (femmes, jeunes, personnes à besoins spécifiques, agriculteurs, etc.)?
- Sur le développement économique local?
- Sur l'accès de toutes et tous aux services administratifs et sociaux?
- Sur l'utilisation rationnelle et durable des ressources naturelles?

Bien que cette analyse doive être participative, pour harmoniser la perception des différents acteurs et approfondir leur compréhension des causes des problèmes qui les touchent, l'éclairage de l'expert est ici fondamental.

Il est important que la Commune puise dans les divers instruments d'aménagement tels que ceux encadrant les zones spécifiques (lieux culturels, historiques, touristiques, parcs naturels, forêts, etc.) les atouts à valoriser et les opportunités de développement. En effet, ces zones ne sont pas que des contraintes ou des espaces qui lui échappent et qui relèvent seulement des institutions et organismes en charge de leur protection et gestion.

Dès la réalisation du diagnostic, les acteurs locaux se doivent d'engager des discussions avec ces institutions pour la mise en valeur et le développement d'activités socioéconomiques dans ces zones, et ce, dans le respect des plans de protection.

Dans les Communes modèles du programme CapDeL, le diagnostic territorial a été réalisé par un groupe d'experts, encadré par l'équipe nationale du programme. Ces diagnostics servent de point de référence qui permettra, à la fin du programme en 2020, de mesurer de façon concrète les progrès réalisés grâce au CapDeL.

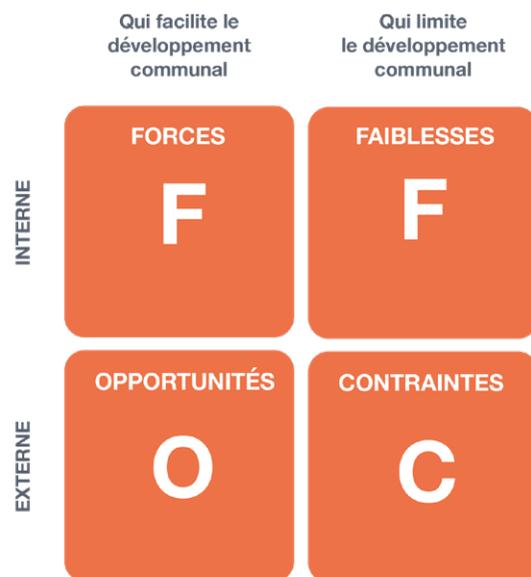
Suite à la collecte de données auprès des services de l'État, au niveau central et de la Wilaya, des collectivités et autres organismes publics, le groupe d'experts a organisé des groupes de discussion (focus group) avec des représentants du mouvement associatif, des groupes de jeunes et de femmes et des acteurs économiques. Cette collecte été complétée par des entrevues avec les responsables locaux, les élu(e)s et les cadres administratifs.

Les diagnostics sont la base de tout le CapDeL car ils décrivent, à partir de données statistiques et factuelles de même que la perception des populations, la situation du développement de la Commune, son mode de gouvernance et la qualité des services publics offerts à la population locale.

L'analyse des données fournit un éclairage sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les contraintes relatives au territoire de la Commune. Il s'agit ici de distinguer les éléments internes ou externes qui favorisent ou limitent le développement communal.

Les éléments internes regroupent des éléments qui sont inhérents au territoire et à la collectivité, ainsi que ceux sur lesquels les Communes et les acteurs locaux ont une prise, pour lesquels ils disposent de leviers décisionnels et/ou d'action.

Les éléments externes comprennent les éléments sur lesquels les Communes et les acteurs locaux ont peu ou pas de pouvoir. Ils réfèrent aux autres acteurs notamment les Wilayas, les ministères et de façon générale au cadre national et mondial.



À cette étape, la participation active de la Wilaya et de la Daïra est essentielle car ce sont les secteurs situés à ces niveaux qui possèdent les données mais aussi parce que ces acteurs peuvent bénéficier de l'ensemble des informations et analyses générées lors du diagnostic.

Si le jugement d'experts planificateurs est très important à cette phase, il n'en demeure pas moins que la participation des représentants du mouvement associatif, des groupes de jeunes et de femmes, des acteurs économiques et des responsables locaux, élu(e)s et cadres administratifs est requise.

Le Comité de pilotage est directement impliqué à cette étape pour renseigner l'outil CapDeL par le biais de quelques ateliers de travail. En marge de ces ateliers, ce comité sollicite les membres du CCC pour approfondir l'analyse lors de rencontres complémentaires (ex. de groupes de discussion (focus group) et d'entretiens individuels avec les acteurs locaux afin d'identifier la perception des différents groupes sur les forces, faiblesses, opportunités et contraintes relatives à la Commune pour chacun des enjeux documentés). Cette manière de procéder permet aux experts de rassembler des informations qualitatives, en particulier pour les enjeux où peu d'indicateurs et de données quantitatives ont été recueillis.

Sur la base d'outils proposés dans les manuels pratiques, de supports d'enquêtes et de canevas d'entretiens préalablement établis, les experts vont connaître, à travers ces rencontres, la perception et l'appréciation des différents acteurs vis-à-vis :

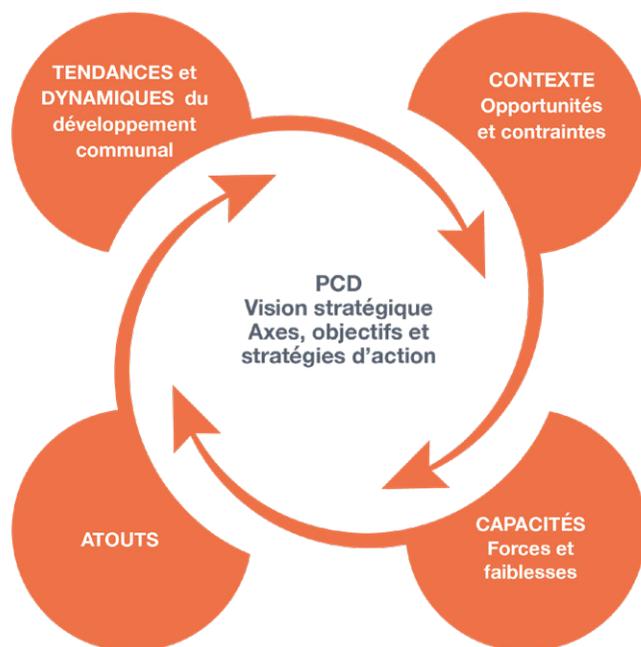
- du mode de gouvernance communal;
- du niveau de structuration et de participation de la société civile dans le processus de prise de décision, et de ses relations avec les autorités communales;
- de la qualité des services publics et de leur niveau de rendement;
- du niveau de développement socioéconomique;
- des potentialités du territoire à investir;
- des secteurs économiques à développer et des opportunités de création d'emploi;
- des risques environnementaux et de leurs impacts sur le développement;
- des contraintes spécifiques rencontrées par chaque groupe d'acteurs.

2.2.3 SYNTHÉTISER ET RÉDIGER LE DIAGNOSTIC

Une fois les données sur le territoire recueillies et les enjeux documentés et analysés à partir de l'outil CapDeL, il y a lieu de faire une synthèse du diagnostic. Cet exercice facilite grandement la restitution et la communication du diagnostic et pose la base pour les étapes suivantes d'élaboration de la vision stratégique et de planification.

La synthèse repose sur quatre aspects qui constituent les principaux facteurs d'influence du développement dans un territoire.

SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC DE LA COMMUNE



Les **atouts** sont les éléments tangibles ou intangibles qui rendent un territoire attractif et compétitif. Ces atouts sont de différentes natures. Ils peuvent être économiques (ex. zone industrielle ou noyau commercial d'importance), culturels (ex. patrimoine historique ou savoir-faire ancestraux), naturels (ex. plages et parcs), de services (ex. hôpitaux ou écoles de qualité), territorial (ex. positionnement géographique avantageux, mixte urbain-rural) ou autre (ex. population locale reconnue comme particulièrement accueillante).

La synthèse des **tendances et des dynamiques** permet de lier les principales transformations observées au cours des 5, 10 ou 15 dernières années sur le territoire de la Commune avec les espaces intercommunaux et de la Wilaya. Il s'agit ici des changements sur les plans de l'économie (ex. création ou fermeture d'entreprises, création ou perte d'emplois), du territoire physique (ex. étalement urbain, aménagements routiers brisant les liens naturels) et de la population (ex. exode des jeunes).

La synthèse du **contexte externe**, soit les opportunités et les contraintes identifiées lors de la collecte de données, vient enrichir la lecture des atouts, des tendances et des dynamiques. Cette section doit identifier à la fois les contraintes liées à l'occupation du sol (ex. lois et réglementation) ou même les menaces plus globales telles que le climat ainsi que les opportunités liées à des orientations gouvernementales (ex. nouveau dispositif) ou des projets d'investissements majeurs (ex. implantation d'une grande entreprise privée). Parfois, ces informations sont plus difficiles à recueillir, ce qui peut limiter la connaissance du contexte. Malgré tout, le contexte demeure un point de vigilance très important dans le diagnostic.

Traités ensemble, ces trois aspects apportent un éclairage riche qui sert à mieux comprendre la nature, l'ampleur et même le rythme des tendances négatives à modifier ainsi que les tendances positives à accélérer au sein de la Commune. De plus, cette partie de la synthèse permet d'identifier les groupes pour qui le territoire est attractif ou les groupes que les atouts permettraient d'attirer davantage, moyennant une meilleure mise en valeur. Voici des questions auxquelles le diagnostic peut apporter des réponses pouvant orienter la stratégie :

- Les touristes sont-ils attirés par les richesses naturelles et historiques du territoire? Ces attraits sont-ils menacés? Sont-ils suffisamment valorisés?
- Les services, les équipements... attirent-ils ou retiennent-ils les résidents dans la Commune? Attirent-ils des résidents d'autres Communes, ou ont-ils le potentiel de le faire, moyennant de nouveaux aménagements?
- Le territoire offre-t-il les emplois nécessaires (et de qualité) pour les citoyen(ne)s? Attire-t-il des travailleurs provenant de l'extérieur de la Commune car l'offre d'emplois est importante et de qualité? Est-ce que le faible niveau de scolarité local est une contrainte à l'emploi pour la population?
- L'offre commerciale est-elle suffisante et de qualité pour retenir les consommateurs locaux? Attire-t-elle les consommateurs provenant de l'extérieur?
- Le tissu entrepreneurial local est-il suffisamment actif, capable de créer des entreprises et des emplois ? Les investisseurs locaux sont-ils au rendez-vous? Le dynamisme économique est-il suffisamment bon pour attirer des entrepreneurs et des investisseurs provenant de l'extérieur de la Commune? Etc.

Cibler les atouts, les tendances et les dynamiques permet d'identifier certains leviers à activer pour développer la Commune et ainsi donner une orientation à la stratégie de développement pour les prochaines années (vision et plan à définir). Cela permet aussi de comprendre le positionnement actuel de la Commune dans un espace territorial plus large et possiblement de le remettre en question et d'envisager de le modifier. L'analyse des enjeux à l'aide de l'outil CapDeL peut évidemment venir bonifier cette synthèse.

Cependant, d'autres facteurs viennent rendre possible le développement. Il s'agit des capacités du milieu à prendre en charge, collectivement et individuellement, les actions et les projets pour venir modifier les tendances négatives ou accélérer les tendances positives.

Ces **capacités** résument les forces et les faiblesses identifiées parmi les six composantes du diagnostic. Cette synthèse permet de mettre en valeur les leviers et les forces vives sur lesquels le milieu peut s'appuyer pour mettre en œuvre le PCD de même que les ressources mobilisables. Les capacités doivent aussi synthétiser les contraintes ou les limites pouvant nuire ou ralentir les efforts de développement. Au-delà des aspects plus tangibles tels que les ressources disponibles (expertises, dispositifs, etc.), les capacités reposent le plus souvent sur des éléments intangibles tels que le leadership, la coopération, l'esprit d'entrepreneuriat et l'innovation.

Devant la limite des indicateurs chiffrés disponibles pour mesurer ou apprécier ces éléments, c'est à travers les données qualitatives recueillies lors des groupes de discussion, des entretiens individuels ou même lors des ateliers participatifs que peuvent être documentées les capacités. Celles-ci peuvent également être identifiées suite à l'analyse des limites ou des facteurs de succès des actions et des projets réalisés ou non réalisés par le passé.



On peut regrouper les capacités en deux catégories :

- La capacité d'intervention des citoyen(ne)s, des associations, des acteurs économiques et institutionnels ou la capacité de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies d'action ou des projets pouvant répondre à des besoins locaux. La présence d'un leadership local fort et rassembleur est un des facteurs recherchés dans la capacité d'intervention dans un territoire. Cela implique aussi la capacité d'agir des structures et donc leur capacité de mobiliser les ressources nécessaires au sein de la Commune (et à l'extérieur) par le biais de mécanismes participatifs (ex. réseaux de contacts, espace de concertation, partenariat) ou de représentation (espaces de dialogue entre citoyen(ne)s, élu(e)s et cadres locaux). À titre d'exemple, c'est ici que l'on apprécie les capacités de l'administration communale ou même du système public, comme la formation, dans leur prise en charge des services publics, de leur organisation, de l'utilisation des moyens, etc.
- La capacité de changement illustre en quelque sorte les valeurs, les attitudes et les comportements qui sous-tendent les processus en soutien au développement tels que la communication, la mobilisation et l'innovation. Les facteurs à considérer sont l'ouverture, l'écoute, l'accueil, la solidarité, l'entraide, la créativité, le leadership, etc. des acteurs locaux. La culture locale de participation figure parmi les facteurs influençant la capacité de changement.

L'étape de synthèse et de rédaction est sous la responsabilité de la Cellule opérationnelle, avec l'aide de l'expert accompagnateur.

La synthèse des capacités vient donc préciser le potentiel réel d'un milieu à répondre aux enjeux, à mettre en valeur ses atouts, à profiter des opportunités pour accélérer les tendances positives et modifier les tendances négatives. Les capacités forment en quelque sorte l'ADN d'une Commune, ce qui lui permet de se développer. Les capacités constituent à la fois les conditions au développement local et les résultats recherchés (renforcement) par l'élaboration et la mise en œuvre du PCD.

La synthèse rédigée est jointe à la présentation des données et à l'analyse des enjeux pour constituer le rapport préliminaire dont la structure peut s'inspirer de la table des matières suivante :

DIAGNOSTIC TERRITORIAL PARTICIPATIF

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction
 - a. Objectifs
 - b. Méthodologie et limites
 - c. Activités participatives menées
2. État des lieux
 - a. Espace communal et système territorial
 - b. Qualité de vie de la population
 - c. Développement économique local
 - d. Culture
 - e. Environnement
 - f. Institutions et acteurs
3. Analyse et priorisation des enjeux
4. Synthèse du diagnostic
5. Conclusion
6. ANNEXES
 - a. Données additionnelles
 - b. Liste des documents consultés
 - c. Personnes et groupes rencontrés
 - d. Compte-rendu des rencontres

Le rapport de diagnostic préliminaire, réalisé par l'équipe d'experts chargée de l'étude, doit inclure l'ensemble des activités réalisées pour la collecte des données effectuée sur le terrain (liste des personnes rencontrées et des groupes ou ateliers organisés) afin de bien présenter la méthodologie soutenant le diagnostic. De surcroît, puisque le diagnostic territorial participatif sert de base à toute la démarche de planification en cours, il est absolument nécessaire d'assurer la justesse, l'exhaustivité et la qualité des informations et des analyses présentées dans ce document. Ainsi, les limites des indicateurs et des informations rassemblées doivent apparaître dans le diagnostic lorsque nécessaire avec les sources consultées et vérifiées.

Enfin, le rapport de diagnostic doit présenter succinctement les analyses quantitatives qui permettent de comprendre les dynamiques de développement local. En ce sens, l'exercice de synthèse proposé permet de regarder les processus en cours et de dépasser l'interprétation des chiffres et des indicateurs exposés.

2.2.4 VALIDER LE DIAGNOSTIC

Comme une partie de la collecte et de l'analyse se fait au sein de la Cellule opérationnelle et du Comité de pilotage, l'étape de restitution est importante puisqu'elle permet une appropriation et une validation du diagnostic par l'ensemble des acteurs du milieu. Cette restitution avec les acteurs locaux se fera avec le CCC et le Comité de pilotage. Les propositions et les recommandations recueillies guideront le Comité de pilotage vers les étapes suivantes de vision et de planification.

La validation du diagnostic par les acteurs locaux permet de :

- Repérer les erreurs dans les données collectées et de s'assurer de la qualité de celles-ci;
- Identifier les enjeux, les paramètres ou les indicateurs qui ont été omis;
- Valider la cohérence entre les données factuelles (quantitatives) et les perceptions des parties prenantes (qualitatives).

Suite à cet atelier, les experts peuvent élaborer un document exhaustif mais clair, présentant la situation du développement de la Commune. Ce document doit faire l'objet d'une approbation par le Comité de pilotage.



2.3

LA VISION STRATÉGIQUE

SYNTHÈSE

Il y a trois comportements possibles des acteurs d'un territoire face à une situation donnée. Certains seront réactifs face à des crises ou des menaces qui justifieront une action collective ou des événements à partir desquels ils pourront tirer profits. D'autres seront proactifs et s'engageront dans une série d'actions et de projets qu'ils jugent pertinents et possibles. Les autres se tourneront vers la prospective avec le souci de formuler des stratégies visant à opérer des changements spécifiques à partir desquels seront identifiés des actions et des projets.

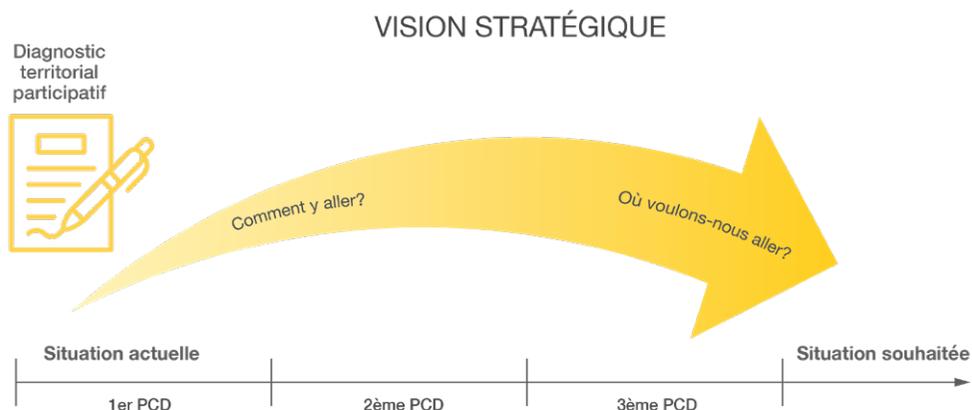
La vision constitue l'outil de base des prospecteurs. Elle énonce le futur souhaité pour le territoire et les grandes lignes de la stratégie pour y arriver, voire le modèle de développement souhaité. L'énoncé de vision constitue un élément rassembleur, inspirant et donnant sens à toutes les actions et les projets à entreprendre dans le cadre d'un plan stratégique, en l'occurrence, le PCD. La vision est en quelque sorte un construit social. C'est donc dire qu'elle est nécessairement élaborée de façon participative. C'est le rêve collectif d'un territoire.

2.3 LA VISION STRATÉGIQUE

Une vision partagée du futur permet à tous les acteurs d'avancer dans la même direction. Élaborée de manière participative et inclusive, la vision rassemble les efforts et les ressources pour tendre vers un but commun qui motive et suscite l'intérêt de tous les acteurs.

La vision stratégique est une projection souhaitable et réaliste de la Commune sur un horizon de 10 à 15 ans, voire d'une génération. Elle guide la Commune dans la construction du changement désiré au niveau du développement communal sur un horizon de planification à long terme. Elle devient la pierre angulaire de l'élaboration du PCD et l'élément distinctif de la Commune vis-à-vis des Communes voisines, au sein de la Wilaya ou même du pays. Elle positionne généralement la Commune vis-à-vis d'un ou deux secteurs économiques porteurs qui sont la base de l'économie communale et rassemble les acteurs autour de ses priorités.

Il est important que les différents acteurs se reconnaissent dans la vision et qu'elle porte les transformations désirées sur le territoire.



Elle se formule en tenant compte des forces et des opportunités identifiées dans le diagnostic territorial participatif afin de décrire à la fois la représentation du futur souhaité (où voulons-nous aller?) ainsi que le type de développement privilégié pour y arriver (comment y aller?). Pour sa part, la planification, qui vient après la vision, permettra de répondre à la question « Quoi faire ? »

RÉDIGER LA VISION STRATÉGIQUE

- Déterminer l'importance des enjeux
- Sur la base des éléments recueillis lors de l'atelier, rédiger l'énoncé de vision stratégique en 1 ou 2 paragraphes.
- Illustrer, au besoin.

PARTAGER LA VISION STRATÉGIQUE AVEC LES ACTEURS

- L'énoncé de vision doit apparaître dans le PCD et peut aussi être diffusé à tous.
- Il est important de la partager avec celles et ceux qui étaient présents à l'atelier participatif de création



2.3.1 RÉALISER UN ATELIER PARTICIPATIF DE CRÉATION

Pour être efficace et mobilisateur, l'exercice menant à l'énoncé de la vision doit inciter à la participation de tous en sensibilisant et en informant les différents acteurs de la Commune. La vision doit être partagée, acceptée et motivante. C'est pourquoi l'exercice de création doit rassembler des représentants de tous les groupes d'acteurs et tous les secteurs de la Commune. Il est suggéré de réaliser cet exercice lors d'un atelier avec les membres du CCC et le Comité de pilotage. Il est proposé de tenir cet atelier au même moment que la restitution du diagnostic, la vision devant tout de même s'ancrer dans la réalité.

Les échanges participatifs permettent aux différents acteurs de s'exprimer sur les enjeux du territoire et les tendances actuelles et futures de la situation. Lors de l'élaboration de la vision, les acteurs s'interrogent et définissent collectivement les aspects suivants :

- Que deviendra la Commune si les tendances observées se maintiennent ou s'améliorent?
- Quelle est la Commune imaginée dans 15 ans ?
- Pourquoi habiter dans la Commune?
- Qu'est-ce qui inciterait d'autres personnes à s'y établir?
- Qu'est-ce qui distingue la Commune des autres Communes algériennes?

Cette étape doit être menée de manière plus approfondie pour une première planification de PCD. Lors des planifications suivantes, la vision peut être seulement actualisée.

Note : Les manuels pratiques qui accompagnent ce guide présentent divers outils d'animation afin de réaliser un exercice mobilisateur, pour les acteurs, et pour rejoindre tous les groupes d'âge, notamment les jeunes.

2.3.2 RÉDIGER LA VISION STRATÉGIQUE

En petit groupe, il est maintenant possible de rédiger un énoncé de vision (préliminaire à ce stade) qui est mobilisateur et motivant pour la Commune. La formulation de l'énoncé de vision doit tenir en un ou deux paragraphes, maximum. Voici un exemple :

« Une Commune à vocation touristique qui se développe en harmonie avec son environnement afin d'assurer :

- le bien-être de sa population;
- la fierté de ses résidents;
- la qualité de l'accueil et du séjour de ses invités;
- la mise en valeur de son patrimoine culturel et bâti.

Le tout, dans le respect de l'authenticité du milieu. »



2.3.3 RÉVISER LA VISION

Avant de finaliser la vision, il importe de s'assurer de l'adéquation de celle-ci avec les axes stratégiques qui ressortiront de la planification. C'est pourquoi la vision ne peut être écrite de manière finale tant que l'exercice de planification n'est pas terminé. Les axes et les objectifs retenus doivent en effet permettre de mener la Commune vers la situation souhaitée du développement (la vision).

De plus, puisque l'exercice de planification permet de préciser les ressources humaines, techniques et financières disponibles et à mobiliser pour le PCD, la révision de la vision suite à la planification permet de s'assurer de son réalisme.

La vision doit être adoptée par le Comité de pilotage, incluse dans le PCD et déposée avec la planification.

2.3.4 PARTAGER LA VISION STRATÉGIQUE AVEC LES ACTEURS

L'exercice d'élaboration de la vision permet aux acteurs de mettre ensemble leurs points de vue et leurs idées pour le développement de leur Commune. La vision doit être connue de tous et diffusée de manière large sur les supports de communication à travers le territoire.

La vision partagée ainsi obtenue représente également un outil concerté qui peut être utilisé pour promouvoir le développement local à différents niveaux stratégiques ou politiques vis-à-vis :

- des acteurs locaux, pour mobiliser les citoyen(ne)s, les associations et les acteurs économiques autour d'un Projet commun;
- des autres Communes, au niveau de la Wilaya ou au niveau national pour les informer de la vision du développement;
- de potentiels investisseurs ou bailleurs de fonds (nationaux ou internationaux).

La Cellule opérationnelle peut se charger de cette diffusion.





2.4 LA PLANIFICATION

SYNTHÈSE

La planification est l'étape où les acteurs tracent le chemin spécifique menant à la vision, et de façon plus opérationnelle, les moyens avec lesquels les acteurs avanceront sur ce chemin. C'est l'étape où les choix sont faits, où on priorise des enjeux et des stratégies au détriment d'autres. Il s'agit d'une étape parfois difficile car c'est le moment où les jeux de pouvoir et d'influence se font plus grands. Il s'agit également du moment où les individus, les groupes, les associations, les entreprises et même les institutions deviennent de réels acteurs du développement en s'engageant et en se responsabilisant face aux actions.

La priorisation se fera de manière participative en évaluant d'abord la performance et l'importance des enjeux, ce qui permettra aux acteurs de les prioriser. Puis, seront identifiés des axes, des objectifs et des stratégies d'action qui rendront explicites les stratégies à favoriser pour atteindre la vision. Des indicateurs et des cibles viennent préciser les objectifs et permettre leur évaluation ultérieurement.

Ce cadre devra être réaliste et pour ce faire, les acteurs devront appliquer des critères de faisabilité préliminaire au plan sur les aspects techniques, humains et financiers. Cette analyse prendra en considération d'une part les ressources mobilisables et à mobiliser et d'autre part les contraintes et opportunités venant des instruments ou schémas nationaux et locaux.

Avant d'être validé, le plan devra également passer par une analyse de cohérence qui permettra d'évaluer si, une fois les discussions entre les acteurs et les choix effectués, le plan présente un potentiel satisfaisant d'effets mobilisateurs et structurants pour le développement du territoire.

2.4 LA PLANIFICATION

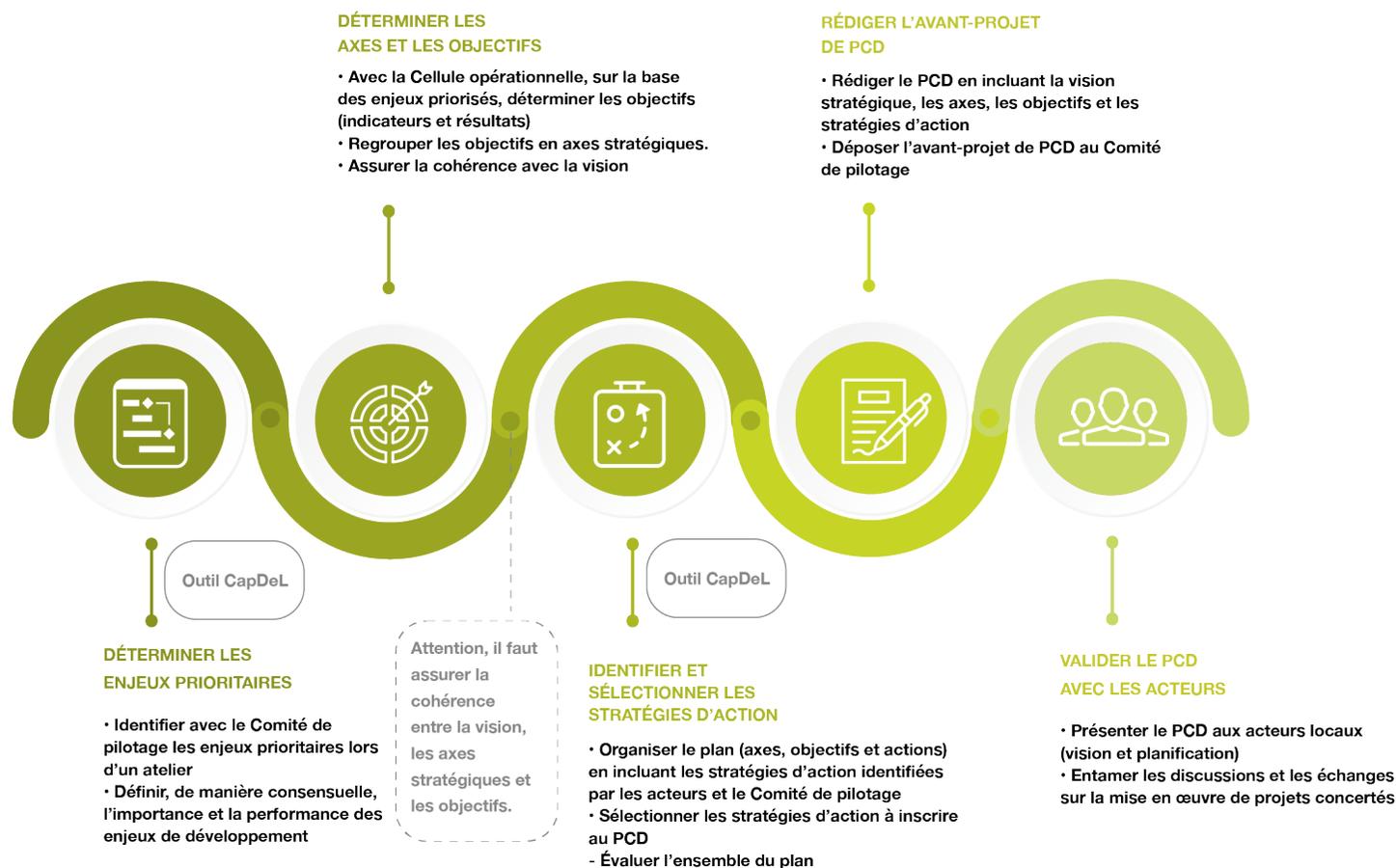
La planification constitue le cœur de la démarche d'élaboration du PCD puisqu'elle permet d'orienter et de maximiser les impacts positifs de tous les projets et initiatives à réaliser au cours des prochaines années. La planification du PCD identifie des axes stratégiques, des objectifs à atteindre et des stratégies d'action à mettre en œuvre sur un horizon de 5 ans.

À ce stade, ce sont les résultats du diagnostic territorial participatif et de la vision stratégique qui vont éclairer les choix à faire pour le développement de la Commune. Le principal résultat de cette phase est la rédaction de l'avant-projet de PCD.

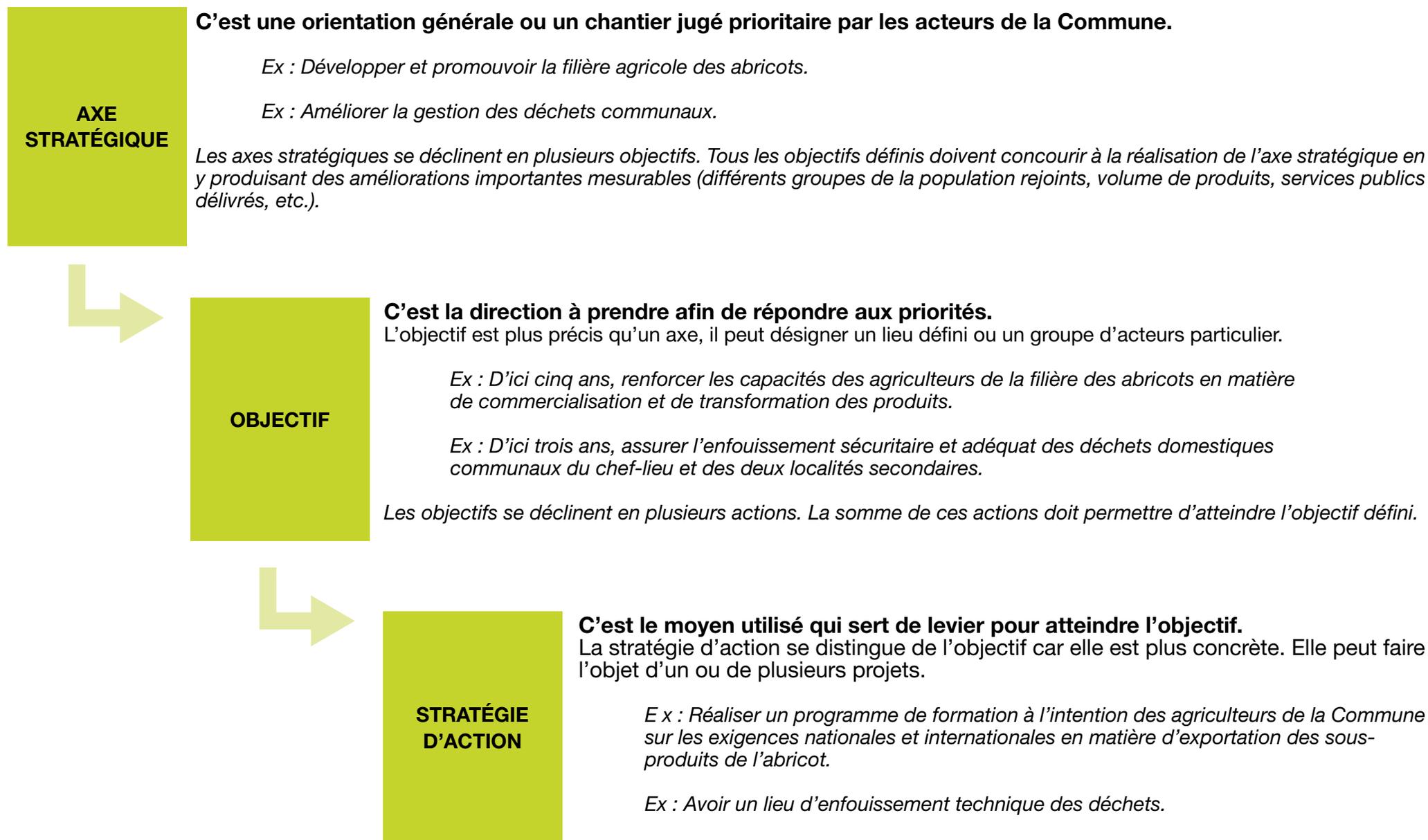
Il est à noter que les objectifs et les stratégies d'action qui découlent de la planification sont réalisés par plusieurs acteurs communaux et, en ce sens, ne se limitent pas aux compétences de l'administration communale.

Concernant l'amélioration de la gestion des déchets par exemple, l'administration communale pourrait porter la stratégie d'action concernant le développement d'un système de collecte ou la création d'un centre d'enfouissement technique. Parallèlement, le secteur privé pourrait créer une entreprise de recyclage des plastiques et une association locale pourrait organiser des activités de

sensibilisation sur le recyclage et la valorisation des matières compostables. La mise en commun des efforts des divers acteurs vers un objectif commun (ici, la gestion des déchets) peut accélérer l'atteinte des résultats.



Pour entamer la planification, il importe de s'assurer que tous les acteurs partagent un langage commun et donc de définir clairement les trois chaînons suivants :



2.4.1 DÉTERMINER LES ENJEUX PRIORITAIRES

Cette étape permet de déterminer, de manière participative et consensuelle, les différents enjeux prioritaires de développement de la Commune à travers les six composantes : espace communal et territoire, institutions et acteurs locaux, qualité de vie et population, environnement, développement économique local et culture.

La priorisation des enjeux est un travail d'équipe et de consensus entre les acteurs pour juger des deux aspects suivants :

1. ÉVALUATION : Comment la Commune performe-t-elle vis-à-vis de cet enjeu?

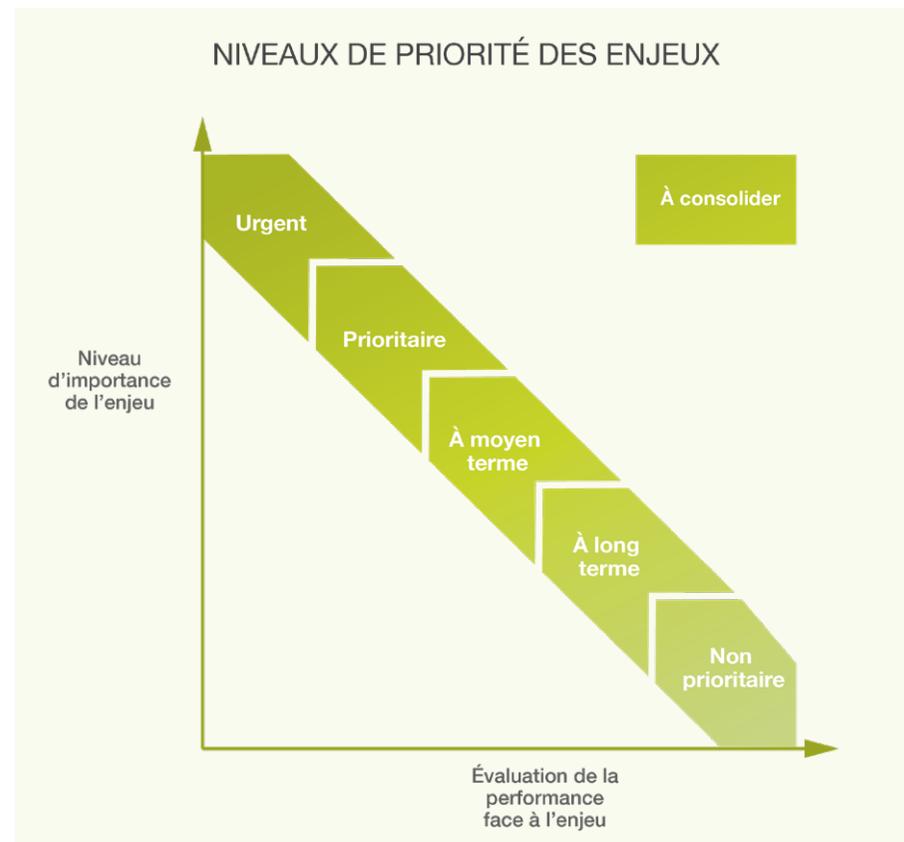
Les données et indicateurs collectés lors de la phase du diagnostic territorial constituent une information de première main pour permettre aux participants de porter un jugement sur l'évaluation de la situation communale.

2. IMPORTANCE : Quelle est l'importance de cet enjeu dans la Commune?

L'importance détermine, de manière consensuelle (par un groupe restreint ou lors de l'exercice de vision), s'il est indispensable, important ou souhaitable que la Commune atteigne un haut niveau de performance vis-à-vis de l'enjeu.

De manière générale, plus un enjeu est important pour les acteurs et plus la performance est faible, plus il sera prioritaire.

Cette étape établit un lien direct entre les enjeux documentés durant la phase de diagnostic territorial, les éléments les plus importants pour les acteurs locaux (vision) ainsi que ceux qui seront priorisés pour la suite de



la planification quinquennale. La priorisation est donc une étape charnière permettant de faire le lien entre les trois étapes au cœur de l'élaboration du PCD : Diagnostic-Vision-Planification.

Les enjeux qui ressortent de la priorisation (urgents ou prioritaires) devront faire partie intégrante de la planification et servir de base à l'élaboration des objectifs.

2.4.2 DÉTERMINER LES AXES STRATÉGIQUES ET LES OBJECTIFS

Différents critères déterminent le choix des axes stratégiques et des objectifs. En se basant sur l'exercice de priorisation des enjeux et des informations du diagnostic territorial participatif, il est possible de s'assurer que les choix :

- Incluent les préoccupations des différents acteurs locaux;
- Se basent sur les données les plus probantes indiquant l'état des lieux et les dynamiques territoriales;
- Permettent d'intégrer les différents aspects économiques, sociaux, culturels, environnementaux, urbanistiques, et autres;
- Tiennent compte des atouts et des opportunités identifiés sur le territoire;
- Respectent les capacités humaines, financières et techniques des acteurs locaux.

FORMULER LES OBJECTIFS

Il est parfois assez difficile de distinguer les axes stratégiques au tout début de la démarche de planification. C'est pourquoi la démarche propose de débiter par la formulation des objectifs. Pour ce faire, les résultats de la priorisation des enjeux sont d'une grande importance. Ils reflètent à la fois, le consensus de nombreux acteurs autour d'enjeux prioritaires de développement (importance) ainsi que l'évaluation de l'état des lieux du territoire dans le diagnostic (aspect plus quantitatif).

Les objectifs formulés sur la base des enjeux prioritaires visent à apporter une réponse aux problématiques soulevées. Ils énoncent la direction à prendre afin d'y répondre. Chaque objectif doit décrire clairement la cible et le(s) résultat(s) à atteindre afin que la Commune puisse déterminer le moment où l'objectif sera atteint.

Un objectif est bien formulé s'il est SMART.

S	Spécifique : Il apporte une réponse à l'enjeu identifié.
M	Mesurable : Il peut être quantifié à l'aide d'un indicateur.
A	Atteignable : Il peut être atteint et est donc raisonnable.
R	Réaliste : Il peut être atteint avec les ressources disponibles et mobilisées.
T	Défini dans le Temps : Il est délimité dans le temps, généralement avec une date butoir.

La formulation des objectifs doit être faite avec beaucoup de rigueur et orientée vers le résultat attendu afin de viser le changement souhaité dans la Commune.

Ainsi, le PCD devra énoncer clairement pour chacun des objectifs :

- le résultat attendu;
- le ou les indicateurs permettant de mesurer le changement;
- l'état actuel de l'indicateur;
- et la cible à atteindre.

L'indicateur et la cible choisis doivent permettre de mesurer le changement souhaité. À noter qu'un outil est suggéré dans le Manuel d'accompagnateur pour soutenir le processus de formulation d'indicateurs appropriés pour le PCD.

Admettons, par exemple, que l'enjeu suivant ait été identifié lors de la priorisation : « classes surchargées dans les écoles primaires X et Y » (enjeu de l'éducation primaire). La formulation de l'objectif dans le cadre du PCD pourrait être :

Pour ce faire, il peut être utile de se comparer à une Commune similaire ou une échelle territoriale plus grande (la Wilaya ou le pays). Les schémas directeurs sectoriels produits par les différents ministères sont une source d'informations importante afin de connaître les meilleures pratiques et les cibles nationales.

Objectifs	Résultats	Indicateur de mesure du changement	État actuel / Cible à atteindre	Stratégie d'action
D'ici quatre ans, diminuer le nombre d'élèves dans les classes des écoles primaires X et Y afin d'atteindre les recommandations ministérielles.	Éducation de qualité aux élèves des cycles primaires. Atteindre les objectifs du secteur au niveau national.	Ratio des élèves par professeur dans les écoles X et Y.	État actuel de l'indicateur: 50 élèves par professeur Cible à atteindre : 30 élèves par professeur	Implanter une nouvelle école dans le quartier Z.

Les moyens et les mesures qui permettront d'atteindre l'objectif constituent des stratégies d'action; il est important de bien les distinguer. Pour notre exemple, l'implantation de la nouvelle école n'est pas un objectif, **mais plutôt une stratégie d'action qui permet d'atteindre l'objectif visé.**

DÉGAGER DES AXES STRATÉGIQUES

L'identification des axes stratégiques permet de donner un fil conducteur et de structurer la démarche de la planification. Ainsi, parmi les nombreux objectifs définis, plusieurs thèmes plus centraux peuvent ressortir. Ces derniers peuvent être sectoriels (ex : l'éducation ou les forêts) ou s'appliquer à un groupe d'acteurs en particulier (ex : les jeunes, personnes à besoins spécifiques, etc.).

Parfois, les axes stratégiques sont très évidents en tout début de démarche. Par exemple, une Commune dont l'activité économique principale est la pêche aura certainement un axe stratégique permettant d'assurer la durabilité de ce secteur. Cependant, l'exercice de formulation des axes stratégiques permet aussi d'identifier des thèmes moins évidents.

En effectuant des regroupements d'objectifs, il s'agit d'identifier un maximum de quatre (4) à six (6) grands thèmes formulés succinctement, généralement en une phrase. Voici des exemples de formulation d'axes stratégiques :

- Consolider et développer le tissu industriel dans une perspective de développement durable.
- Faciliter l'accès aux nouvelles technologies de l'information et des communications.
- Valoriser et mettre en valeur les attraits touristiques naturels (parcs, plages, biodiversité, etc.).
- Soutenir le développement de petites et moyennes entreprises dans des secteurs innovants.
- Améliorer et diversifier les services sociaux et de santé offerts aux personnes et aux familles.
- Favoriser l'émergence d'une filière en agriculture biologique.
- Améliorer les équipements de sports et loisirs mis à disposition des citoyen(ne)s.
- Favoriser l'emploi et l'occupation des jeunes 18-35 ans.



2.4.3 IDENTIFIER ET SÉLECTIONNER LES STRATÉGIES D'ACTION

L'atteinte des objectifs et des axes stratégiques dépend des mesures qui seront mises en place pour les atteindre. Tout au long du processus de planification stratégique, plusieurs idées et stratégies d'action émergent lors des réflexions. Chaque idée a une contribution potentielle dans la réalisation de la vision et des objectifs du PCD. Il s'agit à cette étape d'identifier les stratégies d'action potentielles et de sélectionner celles qui seront retenues dans le PCD.

Les stratégies d'action sont identifiées à la fois par l'ensemble des idées soumises par les acteurs locaux lors de la démarche de planification participative et par un exercice complémentaire de proposition libre et spontanée d'actions possibles (remue-méninges ou brainstorming) mené par le Comité de pilotage. Cet exercice vise à compléter l'identification par d'autres stratégies d'action qui pourraient (ou devraient) être menées pour atteindre les objectifs identifiés.

Il est important de s'assurer de la cohérence des stratégies d'action proposées vis-à-vis des objectifs et des résultats attendus.

Les questions suivantes guident cette phase d'identification des stratégies d'action :

- Existe-t-il plusieurs moyens d'atteindre le même objectif?
- Y a-t-il des stratégies déjà identifiées sur lesquelles certains acteurs ont investi des efforts ?
- Quel est l'avis des acteurs concernés face aux différentes stratégies?
- Les stratégies d'action auront-elles des effets positifs et/ou négatifs sur d'autres objectifs prioritaires de la planification?
- Quelles sont les opportunités de mise en commun avec les Communes avoisinantes? ou les organismes de coopération présents sur le territoire?

Si nous reprenons l'exemple des « classes surchargées dans les écoles primaires X et Y », il est possible d'identifier plusieurs autres stratégies d'action répondant au même objectif.

Objectif	Stratégie d'action 1	Stratégie d'action 2	Stratégie d'action 3	Stratégie d'action 4
D'ici quatre ans, diminuer le nombre d'élèves dans les classes des écoles primaires X et Y afin d'atteindre les recommandations ministérielles.	Implanter une nouvelle école dans le quartier Z.	Procéder à l'agrandissement des écoles X et Y.	Procéder à l'agrandissement de l'école X seulement.	Procéder à l'agrandissement de l'école Y seulement.

Afin d'élaborer un PCD qui soit réaliste et facile à mettre en œuvre sur un horizon de cinq (5) ans, il importe, suite au remue-méninges (brainstorming), de **sélectionner les stratégies d'action qui seront inscrites au PCD** et celles qui doivent être écartées ou simplement reportées à plus tard, le moment de mettre en place les conditions favorables.

Pour ce faire, d'autres questions plus spécifiques doivent alors être formulées au regard de trois critères : la pertinence, la faisabilité et l'opportunité. Plus les stratégies d'action sont pertinentes et faisables et plus elles sont sources d'opportunités pour le développement local, plus le PCD aura des impacts transformateurs.

PERTINENCE

Il faut garder en tête que les stratégies d'action sélectionnées doivent nécessairement permettre l'atteinte des différents objectifs retenus dans le PCD. Le processus de remue-méninges pour les stratégies d'action amène parfois à dévier de l'objectif initial. C'est pourquoi il importe de revenir à cet élément central du plan car l'objectif est la porte d'entrée sur les transformations souhaitées dans le territoire.

FAISABILITÉ

Pour être réalisables, les stratégies d'action doivent passer un premier test de réalité. Le niveau de faisabilité est déterminé par l'identification des leviers et des ressources disponibles et mobilisables ainsi que des contraintes liées aux aspects techniques, financiers, humains, organisationnels et institutionnels.

OPPORTUNITÉ

Certaines stratégies d'action ont le potentiel de générer des opportunités au regard des effets multiplicateurs ou sur les processus de développement, notamment sur le renforcement des capacités et la mobilisation des acteurs. Ce critère est aussi très important sur le niveau de priorité d'une stratégie d'action.

Le Manuel d'accompagnateur présente un outil pour réaliser le travail d'analyse des stratégies d'action à partir des trois critères mentionnés ici. Les stratégies d'action recueillant le plus de points seront alors à prioriser et celles ayant le moins de points seront à écarter ou simplement à reporter à plus tard, le moment de mettre en place les conditions favorables (ex. niveau de faisabilité).

Enfin, le PCD devra préciser pour chacune des stratégies d'action retenues :

- Une personne responsable (promoteur de la stratégie d'action).
- Les partenaires potentiels.
- Un échéancier réaliste.
- Les ressources humaines, financières et techniques (et indiquer si elles sont déjà mobilisées).

Ces précisions permettront de décliner les actions en plan d'action annuel et faciliteront leur mise en œuvre. Toutes ces informations seront consignées afin d'entamer la rédaction de l'avant-projet du PCD. À ce moment, les axes stratégiques, les objectifs et les stratégies d'action sont déclinés de la manière suivante :

AXE 1 : Développer et promouvoir la filière agricole des abricots

OBJECTIF 1.1	D'ici cinq ans, renforcer les capacités des agriculteurs de la filière des abricots en matière de commercialisation et de transformation des produits. Résultats : Les agriculteurs de la Commune ont reçu un appui/ La commercialisation des produits est doublée. Indicateur de mesure du changement : Proportion d'agriculteurs ayant reçu un appui. État actuel / Cible à atteindre : Aucun agriculteur n'a reçu d'appui/ Tous les agriculteurs ont reçu un appui.
Stratégie d'action 1.1a	Réaliser un programme de formation à l'intention des agriculteurs de la Commune sur les exigences nationales et internationales en matière d'exportation des sous-produits de l'abricot.
Stratégie d'action 1.1b	Offrir un service gratuit d'appui à la commercialisation (via une corporation d'agriculteurs).
Etc.	

AXE 2 : Améliorer la gestion des déchets

OBJECTIF 2.1	D'ici cinq ans, réduire la dispersion des déchets. Résultats : Les déchets sont collectés et acheminés à un site d'enfouissement. Indicateur de mesure du changement : Système de collecte hebdomadaire en place. État actuel / Cible à atteindre : Pas de collecte / Collecte hebdomadaire des déchets.
Stratégie d'action 2.1a	Instaurer un système hebdomadaire de collecte des déchets.
Stratégie d'action 2.1b	Détourner de l'enfouissement les articles de plastiques, les métaux, etc. recyclables vers l'usine de tri désignée.
Etc.	

À ce moment, les acteurs auront une vue d'ensemble de la planification. Avant d'entamer la rédaction complète du document de PCD, il importe d'évaluer et de porter un jugement critique sur l'ensemble du plan.

En effet, comment s'assurer que l'ensemble des stratégies d'action identifiées au cours de la démarche généreront les effets mobilisateurs et structurants nécessaires pour transformer les dynamiques locales et l'état des lieux? Afin de répondre à cette question, il s'agit ici de revenir sur les principes énoncés au début de ce guide, à savoir l'effet transformateur du PCD, son approche inclusive et participative, son approche intégrée et des améliorations recherchées sur l'ensemble du territoire.

Ce guide propose à cet effet, quatre critères permettant d'évaluer la portée des stratégies d'action du PCD :

1. Avoir une variété de groupes d'acteurs chez les promoteurs des stratégies d'action.

Il est important que les actions soient promues par différents types d'acteurs. En effet, la variété des engagements provenant des institutions publiques, des entreprises privées, des associations, etc. vis-à-vis de la réalisation d'une ou de plusieurs stratégies d'action est signe d'une grande responsabilisation des acteurs communaux et d'un leadership partagé vis-à-vis de la mise en œuvre et du suivi du PCD.

2. Intégrer les différentes composantes du développement dans les stratégies d'action et à travers celles-ci.

La vision intégrée du développement dans le PCD doit se refléter de manière à ce que les actions couvrent plusieurs composantes : espace communal, qualité de vie, culture, environnement, etc. Les stratégies d'action qui influencent plusieurs composantes sont susceptibles d'avoir des impacts plus grands et devraient être favorisées.

3. Avoir une variété dans la portée des stratégies d'action.

Des stratégies à la fois à court, à moyen et à plus long termes visent à transformer les dynamiques territoriales et à maintenir la mobilisation des acteurs en visant des résultats à la fois rapides et structurants.

- Court terme ou projet à impact rapide

Exemple : L'organisation d'un Forum annuel sur le développement de la Commune ou l'élaboration et l'adoption d'une politique de promotion de la consommation de produits locaux.

- Moyen terme ou action à valeur ajoutée

Exemple : La création d'un nouveau service communal, la construction d'une infrastructure locale ou la mise sur pied d'un incubateur d'entreprises.

- Long terme ou initiatives stratégiques et structurantes

Exemple : La mise sur pied d'un programme de promotion du tourisme durable ou le développement d'une stratégie d'intégration urbaine-rurale.

4. Avoir des stratégies d'action dont la portée s'étend à tout le territoire.

Le PCD doit concerner le territoire communal dans sa globalité en incluant non seulement le chef-lieu mais aussi les localités secondaires, les villages et les zones éparses. Les stratégies d'action devraient aussi répondre aux besoins différenciés des citoyen(ne)s sur le territoire.

L'évaluation de la portée du plan et de ses stratégies d'action doit conduire à la révision de la planification, si nécessaire, afin de pallier aux manques observés.

Note : L'outil CapDeL inclut une grille d'évaluation qui permet d'apprécier la réponse des stratégies d'action par rapport à ces critères. Cet exercice peut être mené en groupe restreint, par la Cellule opérationnelle du Comité de pilotage, par exemple.

2.4.4 RÉDIGER L'AVANT-PROJET DE PCD

Les commentaires recueillis chez les acteurs locaux permettront au Comité de pilotage de finaliser la rédaction de l'avant-projet du PCD. La table des matières synthétique suivante est proposée :

TABLE DES MATIÈRES

1. Contexte et présentation de la Commune
 2. Synthèse du diagnostic
 3. Démarche méthodologique d'élaboration du PCD
 - a. Étapes de la démarche
 - b. Acteurs et organisations rencontrés
 4. Vision stratégique de développement
 5. Axe stratégique 1
 - a. Description de l'axe et des principaux enjeux communaux
 - b. Tableau des objectifs et stratégies d'action
 6. Axe stratégique 2
 - a. Description de l'axe et des principaux enjeux communaux
 - b. Tableau des objectifs et stratégies d'action
 7. Axe stratégique ...
 - a. ...
 8. Perspectives de développement communal
 - a. Les suites au processus de mobilisation
 - b. Les changements à opérer pour mettre en œuvre le PCD
- Annexes
- Tableau des objectifs (indicateurs, cibles et résultats)
 - Tableau des stratégies d'action retenues avec un promoteur identifié, des ressources mobilisables, des partenaires potentiels et un échéancier sommaire et réaliste

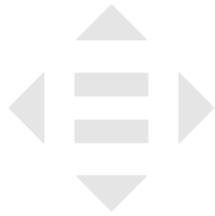
2.4.5 VALIDER LE PCD AVEC LES ACTEURS

Puisque la mise en œuvre du PCD dans la Commune implique l'ensemble des acteurs locaux, la validation de la planification contribue à la réussite du plan en favorisant l'adhésion collective à celui-ci. Il est crucial que chaque groupe d'acteurs, chaque secteur se retrouve dans la planification élaborée.

Par la même occasion, la présentation du plan à tous contribue à un dialogue plus ouvert et inclusif sur son contenu. La validation et l'adoption du PCD par les acteurs locaux lui confère une légitimité et une force politique qui vont faciliter la mobilisation des acteurs pour sa mise en œuvre.

Cette validation est l'occasion de préciser les responsabilités attendues de tous et chacun et d'insister sur l'importance de cette responsabilisation pour l'étape de programmation et de suivi. Si certaines actions proposées n'ont toujours pas de porteurs, il pourra être intéressant d'en identifier parmi les acteurs présents.

Cette présentation devant un groupe élargi d'acteurs locaux (notamment les membres du CCC ainsi que les futurs porteurs de stratégie d'action) peut aussi être l'occasion d'organiser des tables rondes de discussions et d'échanges entre partenaires afin de débiter la collaboration recherchée pour la mise en place de projets concertés.



2.5 LA RÉDACTION FINALE ET L'ADOPTION DU PCD

SYNTHÈSE

Suite à la rédaction finale du document du PCD, il revient aux promoteurs de la démarche, les élu(e)s et cadres locaux, le travail de le faire cheminer à travers les différents mécanismes décisionnels d'adoption, notamment son adoption par délibération de l'APC. Les cadres locaux prendront en charge le volet plus administratif tandis que les élu(e)s assumeront le travail plus politique de présenter et de convaincre les organes de la Wilaya, le Wali, l'APW et le niveau national à travers notamment les organismes publics spécialisés du bien fondé d'appuyer le PCD de leur Commune. Le PCD doit aussi être partagé aux Communes voisines (et/ou de la même Daïra) afin de servir de base de discussion et de collaboration pour des initiatives concertées. Les promoteurs devront ainsi se transformer en de fiers ambassadeurs du Plan.

2.4 LA RÉDACTION FINALE ET L'ADOPTION DU PCD

La rédaction finale du PCD permet d'inclure les commentaires des différents groupes ayant participé à sa validation pour approbation finale par le Comité de pilotage. À ce moment, le PCD devrait faire ressortir tous les éléments pertinents identifiés dans les phases précédentes en mettant l'accent sur :

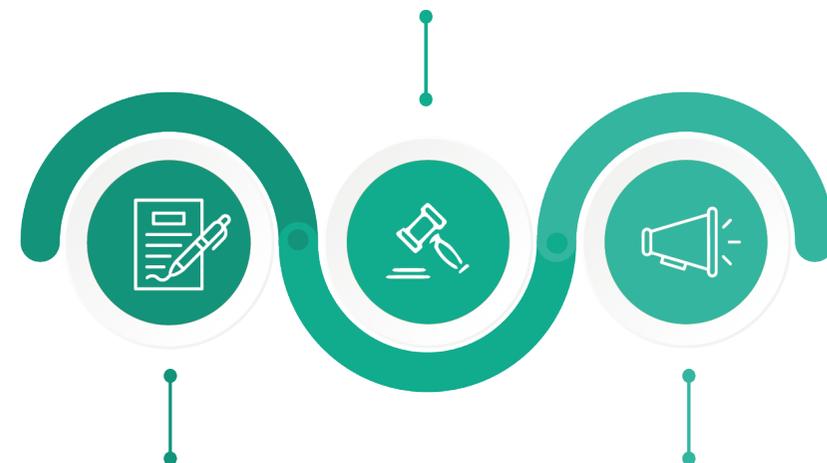
- La vision stratégique.
- Les axes stratégiques et leurs objectifs.
- L'approche inclusive et intégrée du PCD.



La rédaction finale et l'adoption du PCD

ADOPTER OFFICIELLEMENT LE PCD

- Adoption par délibération de l'APC
- Dépôt du PCD par l'APC à la Wilaya (Wali et Assemblée Populaire de Wilaya)



RÉDIGER LA VERSION FINALE DU PCD

- Intégrer les commentaires des acteurs locaux
- Valider le PCD avec le Comité de pilotage

COMMUNIQUER LE PCD

- Partage et présentation du PCD aux communes voisines
- Communiquer le PCD aux acteurs locaux, aux investisseurs, etc.

La phase d'adoption concerne l'acceptation par l'Assemblée Populaire Communale du PCD. En effet, le PCD doit être déposé à l'APC afin que celle-ci l'adopte définitivement par délibération. Le document officiel de PCD doit ensuite être partagé et déposé à différentes instances. Selon les acteurs concernés, une synthèse du PCD peut être préparée pour diffusion et communication, à plus grande échelle.

C'est à ce moment que les élu(e)s locaux ainsi que les cadres de l'administration assument pleinement leur rôle de promoteur du PCD. Ils doivent en effet, déposer et présenter le PCD à l'Assemblée Populaire de la Wilaya (APW) pour faire valoir leurs besoins communaux. Ceci permettra que les organes et les services de la Wilaya en tiennent compte dans leurs programmes, notamment dans la préparation de la demande d'enveloppe budgétaire d'appui au PCD. Le PCD doit aussi être partagé aux Communes voisines (et/ou de la même Daira) afin de servir de base de discussion et de collaboration pour des initiatives concertées.

Enfin, l'adoption du PCD constitue une occasion de communication avec l'ensemble des citoyen(ne)s de la Commune et des acteurs en général pour les informer des grands axes et des objectifs poursuivis par les élu(e)s et l'administration. Une synthèse adéquate doit être produite à cette fin.





2.6 LA PROGRAMMATION ET LE SUIVI

SYNTHÈSE

Une fois adopté, le PCD sera mis en œuvre par le biais de projets qui seront inscrits dans des plans d'action annuels, c'est l'étape de programmation. Le Comité de pilotage assumera la tâche de coordination de ce déploiement et s'assurera de l'évolution des projets et des stratégies d'action. L'APC et les cadres locaux auront un rôle de contrôle et de mobilisation des ressources institutionnelles pour venir en appui aux projets.

Un suivi et une mise en commun annuelle de l'état d'avancement des réalisations permettront la valorisation des stratégies d'action et des projets et le renforcement de la mobilisation et du partenariat entre acteurs.

La mise en œuvre, surtout au début, est également le moment où sont identifiés des initiatives et des projets (ex. formation, mise à disposition de fonds de développement) pouvant palier aux lacunes des acteurs ou renforcer leurs capacités à élaborer et concrétiser des projets de développement. Enfin, c'est dans la mise en œuvre et le suivi que s'opèrent les changements de pratiques nécessaires au développement. Ceci constitue, au même titre que l'amélioration des conditions socio-économiques du milieu, des résultats structurants pour une Commune.

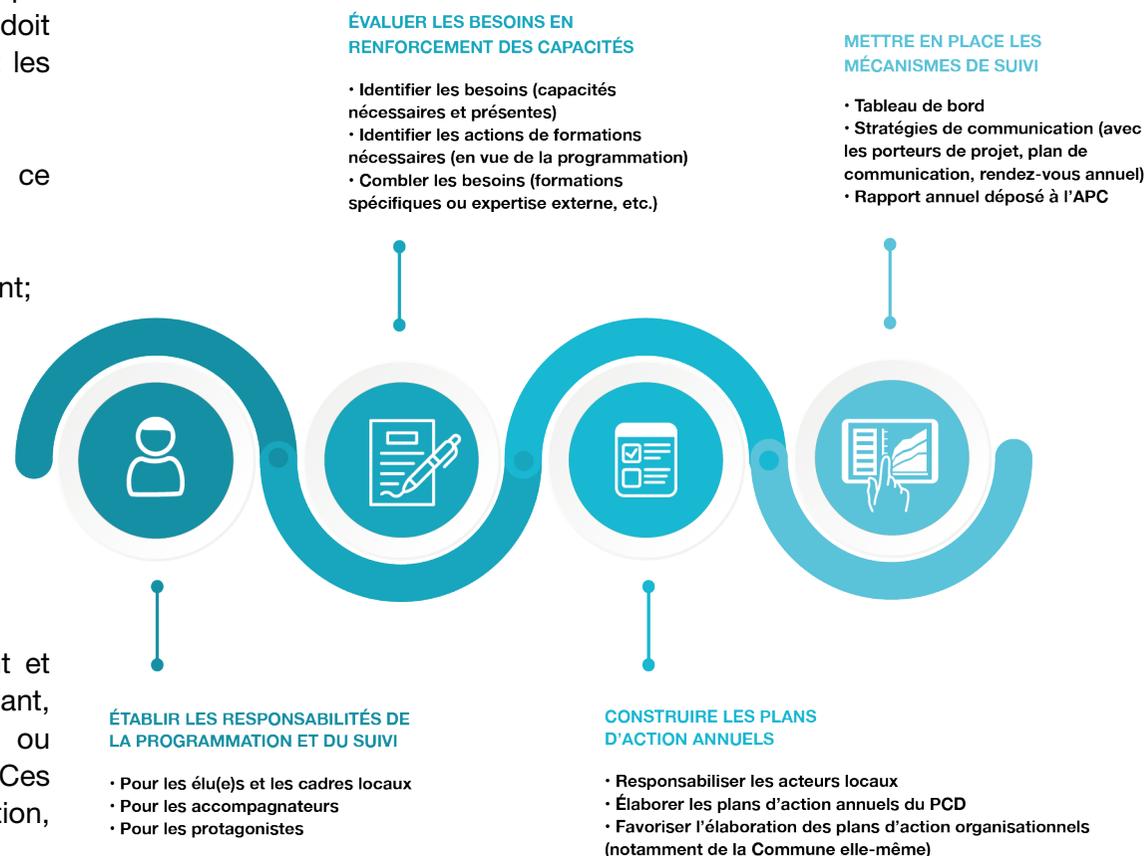
2.6 LA PROGRAMMATION ET LE SUIVI

Suite à son adoption, le PCD se décline en plans d'action annuels et fait l'objet d'un suivi pendant sa mise en œuvre sur un horizon de cinq ans. C'est l'aboutissement des efforts de concertation et de mobilisation de tous les acteurs. Loin d'être un simple exercice de programmation, cette étape de la planification stratégique est souvent porteuse d'un véritable changement social, de valeurs, d'attitudes et de pratiques. Cela devient en quelque sorte un passage obligé, car le diagnostic territorial participatif, la vision stratégique et la planification orientent les décisions sur la façon dont le milieu doit s'organiser (ou se réorganiser) pour déployer les stratégies d'action et les projets.

Plusieurs conditions deviennent alors favorables à la réalisation de ce changement social et organisationnel promu par le PCD :

- La motivation des personnes censées porter et insuffler le changement;
- La volonté de changer les habitudes et les modèles établis;
- Un climat de confiance et d'ouverture;
- L'ouverture à l'apprentissage;
- Une vision commune et appropriée par tous les acteurs;
- La cohérence dans les actions;
- L'engagement de tous les acteurs;
- La participation efficace des acteurs;
- Les moyens de communication efficaces.

Tel que mentionné, l'administration communale joue un rôle important et central dans la mise en œuvre de plusieurs stratégies d'action. Cependant, l'étape de programmation s'adresse à tous les acteurs, promoteurs ou partenaires, qui sont concernés par une ou plusieurs stratégies d'action. Ces derniers doivent en effet, tout un chacun, prévoir au sein de leur organisation, les moyens qui contribueront aux stratégies d'action les concernant.



2.6.1 ÉTABLIR LES RESPONSABILITÉS DE LA PROGRAMMATION ET DU SUIVI

Dès l'adoption du PCD, il est important de rappeler, voire de renforcer, les responsabilités de chacun, de préciser par qui seront effectuées les différentes activités de programmation et de suivi. Comme le plan est intégré et les acteurs locaux variés, il faut être clair et éviter les confusions qui pourraient affaiblir la responsabilisation face au plan. Les responsabilités dans la mise en œuvre et le suivi seront répartis en trois rôles distincts :

LES PROMOTEURS DU PLAN – les élu(e)s

L'Assemblée Populaire Communale (APC) sera responsable de :

- Mobiliser les acteurs de la Commune autour du PCD;
- Faciliter la concertation entre les organismes et les entreprises de la Commune;
- Déterminer les orientations du forum annuel (voir section 2.6.4);
- Recevoir et traiter les observations du Comité de pilotage;
- Rendre compte du degré d'atteinte des objectifs;
- Effectuer les interventions appropriées auprès des instances de la Wilaya et celles des secteurs;
- Diffuser l'information.

De façon particulière, le P-APC est chargé d'assurer le lien entre le Secrétaire Général, le Comité de pilotage et l'APC tout au long de la mise en œuvre et du suivi du PCD.

LES ACCOMPAGNATEURS – les membres du Comité de pilotage et les cadres locaux

Au regard de son rôle de porteur institutionnel, l'APC désigne le Comité de pilotage comme étant l'instance responsable du suivi. L'APC doit, par le fait même, dégager des ressources pour supporter la coordination de ce comité pendant la durée de mise en œuvre du PCD.

Durant la phase de suivi, le Comité de pilotage a comme principales responsabilités :

- Coordonner la mise en œuvre du PCD;
- Coordonner l'élaboration des plans d'actions annuels;
- Rassembler et faire circuler l'information;
- Assurer la tenue du forum annuel;
- Faire rapport au Secrétaire Général de la Commune et au P-APC;
- Assurer la cohérence des actions sur le terrain;
- Se doter d'outils de suivi et d'évaluation du PCD;
- Mesurer l'atteinte des objectifs;
- Porter un regard critique en vue de bonifier le plan;
- Veiller au renforcement des capacités des acteurs locaux (porteurs de projets).

Les cadres locaux ont également des responsabilités comme référents institutionnels. Ils sont notamment des sources essentielles d'information au regard de la faisabilité technique, financière et même juridique des projets en plus d'être des acteurs de premier plan pour la mise en œuvre des projets qui relèvent de la Commune.

LES PROTAGONISTES – les porteurs des stratégies d'action et des projets

Lors de la planification du PCD, plusieurs citoyen(ne)s, représentants d'associations, acteurs économiques ou institutionnels auront manifesté leur engagement à contribuer à une ou plusieurs actions, en fonction de leurs intérêts et de leurs capacités (techniques, humaines ou financières). Il importe ici de leur rappeler cet engagement et de faciliter le rassemblement des acteurs ayant manifesté un engagement commun sur une stratégie d'action ou un projet.



2.6.2 ÉVALUER LES BESOINS EN RENFORCEMENT DE CAPACITÉS

Lors de l'élaboration des plans d'action annuels, il est nécessaire d'être vigilant sur la capacité des acteurs à formuler et à porter les projets pour que cela ne devienne pas une limite à la prise en charge et la mise en œuvre des objectifs et des stratégies d'action. À la lumière des besoins identifiés lors de la phase de planification précédente (notamment lors de la sélection des stratégies d'action, section 2.4.3), il convient de s'assurer que les capacités soient bien identifiées et renforcées sur le territoire communal en intégrant des mesures en ce sens dans les plans d'action du PCD.

Il est pertinent de procéder comme suit :

1. Identifier les capacités nécessaires;
2. Identifier les capacités présentes;
3. En fonction des deux paramètres précédents, déterminer les écarts et identifier des besoins de renforcement en capacités;
4. Inscrire une réponse aux besoins identifiés dans la programmation (ex. formations spécifiques ou ciblées, accompagnement externe, etc.).

Ce travail, bien que sous la responsabilité du Comité de pilotage, est en soit un effort nécessitant la mobilisation de plusieurs ressources au sein de la Commune et à l'extérieur de celle-ci, voire même à l'échelle nationale.

2.6.3 CONSTRUIRE LES PLANS D'ACTION ANNUELS

Le plan d'action annuel est le principal outil qui concrétise la mise en œuvre du PCD et précise les modalités d'atteinte des objectifs inscrits dans le plan. Ce document permet de bien planifier l'ensemble des gestes qui seront mis en œuvre sur le territoire. Les projets qui se retrouvent dans le plan d'action annuel sont beaucoup plus précis que les stratégies d'action élaborées dans le PCD. Il s'agit ici de définir des projets concrets décrivant les activités, les échéanciers, les budgets associés ainsi que la contribution de tous les partenaires (financiers ou techniques).

L'élaboration des cinq (5) plans d'action annuels successifs liés au PCD a comme point de départ les stratégies d'action sélectionnées pour tous les objectifs du PCD. Le Comité de pilotage coordonne l'élaboration de ces plans d'actions annuels qui doivent inclure :

- les projets menés par un seul promoteur;
- les projets concertés et menés en partenariat ou en collaboration entre plusieurs acteurs;

- les actions de suivi, de bilan, de concertation, de mobilisation, de communication... liées au déroulement du PCD même.

La mise en œuvre des plans d'actions implique tous les acteurs, selon les responsables et les partenaires identifiés dans le PCD. Le succès de cette mise en œuvre repose sur différents facteurs, dont la motivation, la bonne communication et les bons outils de suivi mis en place.

Il revient à chaque organisme, association ou même entreprise, la responsabilité d'inclure, dans leur propre plan organisationnel, les responsabilités vis-à-vis des projets pour lesquels ils se sont engagés. Il en va de même pour la Commune qui devra élaborer son plan d'action annuel communal.

Note : Une marche à suivre pour l'élaboration des projets et une fiche projet sont présentées dans le manuel pratique pour accompagnateurs.

AXE - Développer les activités agricoles XYZ communales sur les terres productives OBJECTIF - D'ici cinq ans, renforcer les capacités des agriculteurs du secteur d'activité XYZ.	Responsable	Échéancier	Coûts	Partenaires (\$ et techniques)
Stratégie d'action - Réaliser un programme de formation à l'intention des agriculteurs et leur fournir un appui technique lors de la création de nouveaux projets.	Subdivision de l'agriculture	18 mois	16.500.000	- Chambre de l'agriculture de la Wilaya (CAW) - CFVA - Ferme pilote «El-Ghella»
Projet – Concevoir et mettre en œuvre un programme de formation pour agriculteurs	Centre de formation et de vulgarisation agricole (CFVA)	9 mois	2.000.000	- Ferme pilote «El-Ghella» - CAW
Projet – Créer un service d'appui technique et embaucher une ressource pour aider les agriculteurs dans le développement de nouveaux projets	Ferme pilote « El-Ghella »	12 mois	8.000.000	- CAW - BADR Banque

2.6.4 METTRE EN PLACE LES MÉCANISMES DE SUIVI

Trop souvent, le suivi est laissé à l'improvisation et relégué à un rapport annuel peu approprié aux remises en cause, au réalignement et à la saisie des opportunités qui se présentent durant la mise en œuvre du PCD.

Mené comme une activité régulière et continue, le suivi constitue un élément essentiel de la gestion du PCD. Il permet aux acteurs locaux impliqués de suivre l'évolution du PCD et des plans d'action annuels. Le suivi permet également de prendre les décisions appropriées quant à la poursuite et aux ajustements nécessaires des activités, au regard de la progression vers l'atteinte des objectifs.

Trois éléments sont proposés pour les mécanismes de suivi du PCD :

- 1) Un tableau de bord du plan d'action et du PCD.
- 2) Des stratégies de communication
- 3) Le rapport annuel.

1. Le tableau de bord du PCD

Cet outil de suivi a deux fonctions, celle du suivi annuel ainsi que celle de bilan. Il sera particulièrement utile au Comité de pilotage pour rendre des comptes à l'APC. Le tableau de bord doit regrouper les projets ainsi que les stratégies d'action par objectifs et axes stratégiques.

Concernant le suivi annuel, le tableau de bord permet de suivre l'évolution de la mise en œuvre des projets : en cours, accusant un retard ou des difficultés, complété ou abandonné. Cet outil simple permet de visualiser en un coup d'œil, l'état d'avancement des différentes initiatives. Sur la base du tableau du plan d'action élaboré à l'étape précédente, il est possible de classer l'avancement des projets et ainsi, d'identifier rapidement les suivis à faire par le Comité de pilotage. Enfin, l'ajout d'un code de couleur comme celui des feux tricolores, peut être très utile.

- **Projet en cours ou complété dont la mise en œuvre est conforme au plan (en vert).**
Concernant ces projets, le Comité de pilotage devrait poursuivre les actions de communication.
- **Projet accusant un retard ou des difficultés dans sa mise en œuvre (en jaune).**
Pour les projets dont le démarrage est retardé ou ayant des difficultés, il s'agit pour le Comité de pilotage, d'identifier les raisons sous-jacentes et de déterminer dans quelle mesure il est possible d'y remédier (besoin en renforcement des capacités, recherche de financement, etc.).
- **Projet reporté (en rouge).**
Enfin, pour les projets abandonnés, le suivi annuel devrait inclure un rapport sommaire des raisons ayant conduit le promoteur à abandonner le projet. Dans certains cas, les forums annuels peuvent constituer une voie intéressante pour remettre l'idée sur la table.

Exemple de tableau de bord du PCD

LISTE DES PROJETS	ÉTAT D'AVANCEMENT AN 1	JUSTIFICATIF
Projet 1	En cours	
Projet 2	Accusant un retard	Le projet n'a pas reçu le financement, d'autres bailleurs de fonds doivent être envisagés.
Projet 3	En cours	
Projet 4	Complété	
Projet 5	Reporté	Après une étude de faisabilité plus approfondie, les promoteurs du projet ont décidé de ne pas réaliser ce projet.

Comme pour la planification, l'étroite collaboration des ressources techniques de la Wilaya et de la Daira est essentielle pour appuyer la Commune dans le suivi annuel de son PCD.

Les informations consignées dans le tableau de bord seront à la fois utiles pour présenter un sommaire aux acteurs locaux lors du forum annuel et constituera la base du rapport annuel.

2. Des stratégies de communication

Afin d'assurer une communication efficace entre l'APC, le Comité de pilotage et l'ensemble des acteurs participants au PCD, trois stratégies de communication sont proposées :

- **Communications régulières avec les porteurs de projets**

Le Comité de pilotage entretient avec les porteurs de projets des relations continues, soit par le biais de rencontres, soit par des communications formelles ou informelles. L'objectif est de soutenir l'avancement des projets, permettre la mise en relation de ressources utiles pour pallier aux obstacles rencontrés au cours de la mise en œuvre et de recueillir et faire circuler des informations pertinentes entre les acteurs du milieu.

- **Plan de communication**

En tant que promoteurs du PCD, les élu(e)s sont des acteurs de premier plan pour sa diffusion, notamment auprès de l'État, des autres partenaires institutionnels et même des autres Communes.

Cependant, l'élaboration d'un plan plus formel de communication reviendra au Comité de pilotage. Ce plan visera à informer l'ensemble de la population et les acteurs de l'adoption et du contenu du PCD, ainsi que de l'avancement de sa mise en œuvre. Plusieurs outils et moyens peuvent être utilisés : médias

sociaux et traditionnels, communiqués de presse, capsules vidéo ou audio, campagnes de promotion, site internet ou portail, etc. Les moyens mis en place lors de l'étape de planification peuvent ici être bonifiés.

- **Forum annuel**

Le forum annuel rassemble tous les acteurs concernés, sous forme d'assemblée animée. Cette activité participative vise à faire part de l'état d'avancement du PCD et plus spécifiquement du plan d'action annuel qui se termine et de celui qui débute. Il est l'occasion de discuter et de tenir compte des tendances et des événements ayant marqué l'année pour mettre à jour les stratégies d'action au besoin. Cet événement permet non seulement le partage d'information et le réseautage entre acteurs mais aussi, et surtout, leur mobilisation. À cet égard, au-delà d'un exercice de reddition de compte, ce moment est propice pour valoriser et pour promouvoir les actions entreprises par l'ensemble des acteurs en contribution à la réalisation du PCD. C'est le moment où les organisations peuvent présenter leurs initiatives respectives et partager leurs résultats.

3. Le rapport annuel

Suite au forum annuel, le Comité de pilotage rédige un rapport annuel qui fait le suivi du plan d'action du PCD. Ce rapport inclut la présentation du travail du Comité de pilotage et des sous-comités du CCC (le cas échéant), les projets mis en place, les succès et les obstacles rencontrés, etc. Il est pertinent d'utiliser le tableau de bord pour guider la rédaction. Selon le public ciblé, il peut être utile d'utiliser des outils de représentation graphique, des illustrations, etc. pour transmettre de l'information de manière simplifiée, mais non simpliste.

Le rapport annuel devrait enfin être déposé officiellement à l'APC et adopté. Comme le PCD même, il devrait être déposé de manière annuelle à la Wilaya.



2.7 LE BILAN

SYNTHÈSE

Réalisé à la moitié et à la fin du mandat de l'APC, le bilan se veut une sorte d'évaluation de l'atteinte des objectifs du PCD. Un système d'indicateurs, élaboré à l'étape de la planification et exprimé sous la forme d'un tableau de bord peut soutenir l'exercice de bilan. Plus qu'une simple étape de reddition de compte, le bilan est le moment pour tirer des leçons et des apprentissages. Le bilan de fin du PCD devient une source d'information pertinente pour l'élaboration du PCD suivant. Enfin, l'étape de bilan est l'occasion de valoriser les acteurs actifs et qui ont réalisé leurs engagements en plus de souligner les succès du PCD réalisé.

2.7 LE BILAN

Tandis que le suivi permet d'apprécier la réalisation des stratégies d'action et des projets et d'apporter des ajustements sur le plan d'action, le bilan évalue de façon concrète l'atteinte des objectifs du PCD et identifie les principaux apprentissages découlant de la mise en œuvre du plan. Ainsi, le bilan (ou l'évaluation) est une appréciation d'ensemble du processus d'élaboration et de mise en œuvre du PCD.

Le bilan a pour but de mesurer l'impact des stratégies d'action et des projets (est-ce qu'on fait les bonnes choses?) et d'évaluer le processus global de développement de la Commune (est-ce qu'on fait bien les choses?).

Voici quelques questions pouvant guider l'exercice de bilan, dans une optique d'amélioration continue :

- Quel type d'évaluation est le plus approprié pour la Commune et son développement?
- Quelles sont les leçons et les apprentissages concernant le processus et les résultats?
- Comment assurer le transfert de ces apprentissages en vue du prochain PCD?

C'est un outil précieux d'enrichissement et de prise de décision pour la suite de la démarche globale de développement local. Les évaluations lors d'un bilan peuvent se faire au moyen de consultations (ateliers participatifs), de sondages, de groupes de discussion, d'analyse de données secondaires ou toutes autres formules de collecte et d'analyse de données pertinentes.

Le bilan examine :

- la démarche en elle-même et sa progression;
- la nature des stratégies d'action et des projets réalisés;
- l'atteinte des objectifs;
- l'impact général sur le milieu.

Pour cette dernière étape du processus d'élaboration et de mise en œuvre du PCD, il est proposé de faire :

- **un bilan mi-mandat du PCD (après le 2ème plan d'action annuel);**
- **un bilan de fin de PCD (après le 4ème plan d'action annuel, lors de la dernière année du mandat de l'APC.**

Bien que le PCD soit un plan quinquennal, dans les faits, le bilan couvrira plus réalistement une période approximative de quatre ans, considérant la période d'élaboration du PCD et les mois précédents la fin du mandat de l'APC pendant laquelle sera réalisée le bilan final.

Enfin, la mise en œuvre d'une démarche de développement local favorise une progression flexible et adaptative des pratiques des acteurs de la Commune, dans un processus d'amélioration continue avec une vision claire des objectifs à atteindre. L'évaluation de la démarche permet de s'ajuster, en continu, aux variations des conditions du milieu et de l'environnement externe, sans tenter de tout contrôler.

ADOPTER OFFICIELLEMENT LES BILANS

- Adoption par délibération de l'APC
- Dépôt du PCD, par l'APC (ou son exécutif) à l'Assemblée Populaire de Wilaya (APW)



RÉALISER LE BILAN DE MI-MANDAT ET FIN DE MANDAT

- Mettre à jour le tableau de bord (suivi des projets et indicateurs)
- Activités d'évaluation (consultations, sondages, etc.)
- Rédiger les bilans

COMMUNIQUER LES RÉSULTATS

- Partage et présentation des résultats aux Communes voisines
- Communiquer les résultats aux acteurs locaux, aux investisseurs, etc.

Le bilan est également l'occasion de valoriser le travail de tous les acteurs locaux qui ont participé à l'élaboration et la mise en œuvre du PCD. Il est possible à ce moment d'encourager des acteurs dynamiques, d'organiser des événements de reconnaissance et de favoriser le partage des bonnes pratiques mises en place dans les nouveaux projets et initiatives.



CONCLUSION

L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan stratégique n'est pas un exercice linéaire. À cet égard, tel que mentionné au début de ce guide, le PCD constitue à la fois un plan stratégique, un instrument de planification mais aussi un processus de développement. Le PCD évoluera jusqu'à la fin de sa vie utile, à défaut de quoi, il perdra rapidement toute crédibilité et sera sans intérêt. De plus, comme le développement local est dynamique, il est irréaliste d'espérer mettre au point un plan définitif ou un processus parfait. Il vaut mieux planifier un cadre qui fournisse des orientations et qui permette de s'adapter au fur et à mesure que la situation évolue.

Le recours à une démarche d'élaboration d'un PCD permet une adaptation progressive des instruments et des principes du développement local à la culture communale, grâce à la réflexion stratégique qui entoure le processus. Une telle approche permet de mobiliser de manière cohérente et structurée différents instruments de développement local, en dépassant la simple juxtaposition d'actions, pour se traduire dans une démarche construite, qui peut véhiculer une représentation claire et une vision spécifique du développement de la Commune.

De plus, l'élaboration et la mise en œuvre d'un PCD est un exercice nécessaire, mais pas suffisant. Tel que mentionné à l'étape de la programmation et du suivi, pour générer les effets escomptés, le PCD devra être intégré aux plans d'action de la Commune, des associations et des autres institutions pour que ses effets soient encore plus significatifs.

Une telle démarche peut sembler complexe, longue à mettre en place et ne pas donner de résultats concrets à court terme, ce qui peut décourager certains individus ou certaines organisations. Elle permet

toutefois, à terme, de faire évoluer la culture de gouvernance locale vers une prise en compte plus systématique et systémique des principes et des enjeux sociaux, économiques, politiques, culturels, écologiques et éthiques du développement local.

Idéalement, le processus de planification se présente comme un système d'apprentissage continu, un exercice de veille et de réseautage à l'écoute des acteurs locaux et du contexte de la Commune. Les acteurs échangent puis expérimentent les façons de faire les plus porteuses en matière de développement, contribuant ainsi aux savoirs collectifs. Cet apprentissage permet aussi à l'ensemble des acteurs de se doter de compétences et de capacités partagées susceptibles de renforcer le sentiment d'appartenance, de créer plus de synergie, de porter des projets plus stimulants et de mobiliser davantage de ressources. Cet exercice d'apprentissage sera positif s'il s'appuie sur un accompagnement approprié (documentation, ateliers de travail, animation, environnement favorable au débat...).

Élaborer et mettre en œuvre un PCD, c'est susciter la participation, la concertation des groupes, la défense des positions, la recherche de compromis et l'atteinte de consensus nécessaires à l'action. C'est aussi tirer le meilleur parti des leaders, débattre et actualiser la vision du territoire. Enfin, c'est se remettre en question pour agir, apprendre, élargir ses horizons et enrichir continuellement les pratiques et ce, autant individuellement que collectivement.

« Pour obtenir ce que nous
n'avons jamais eu, nous
devons faire des choses que
nous n'avons jamais faites. »

LEXIQUE

ACTEURS LOCAUX

Les acteurs locaux sont ceux qui agissent sur leur territoire pour développer leur commune et améliorer les conditions de vie de ses habitants. Il y a les élu(e)s et les cadres de l'administration locale, les organisations de la société civile, les opérateurs économiques et les citoyen(ne)s, dont les jeunes et les femmes.

CAPACITÉ

Aptitude à exercer des fonctions, résoudre des problèmes, fixer et atteindre des objectifs (Ayeva, T., 2003 - Gouvernance locale et renforcement des capacités. Quelques pistes de réflexion pour un développement territorial durable des collectivités rurales).

CAPITAL

Le capital est constitué d'actifs (matériels et immatériels) qui fournissent sur une longue période un flux de biens et de services. Autrement dit, le capital est une richesse dont il est possible de retirer du bien-être suite à la consommation des biens et services qu'il procure. (UNECE/OCDE/Eurostat Working Group on Statistics for Sustainable Development, 2009 – Measuring Sustainable Development)

COMMUNAUTÉ LOCALE

Une population organisée sur un territoire naturellement et historiquement constituée, capable de créer ses propres objectifs ou projets et de se définir par rapport au cadre régional, au cadre national et aux autres communautés locales. Elle est composée de valeurs, de personnes, d'institutions, d'entreprises, d'activités et de ressources. (Prévost, P., 2001 – Le développement local : Contexte et définition).

CONCERTATION

Un dialogue horizontal entre les participants (acteurs locaux), dont l'objectif est la construction collective de visions, d'objectifs, de projets communs, en vue d'agir ou de décider ensemble (Beuret, J.-E., 2006 – La conduite de la concertation pour la gestion de l'environnement et le partage des ressources).

DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le développement durable est une forme de développement qui permet de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de satisfaire les leurs (Commission Brundtland, 1987 - Notre avenir à tous).

DÉVELOPPEMENT LOCAL

Une approche distinctive du développement qui valorise les potentiels locaux, mise sur la dynamique qui anime les acteurs, stimule les initiatives sociales, économiques, culturelles, ... et, où la collectivité tire avantage de son environnement externe pour créer des activités, répartir leurs effets de manière équitable et en reconstituer les ressources (inspiré de Greffe, X., 2002 - Le développement local).

GOVERNANCE LOCALE

Un processus institutionnel et organisationnel de construction d'une mise en compatibilité des différents modes de coordination entre acteurs de secteurs et de niveaux variés, agissant sur un territoire local, en vue de résoudre les problèmes productifs inédits posés à ce même territoire (inspiré de Pecqueur, B., 2000 – Le développement local)

INCLUSION

Processus par lequel les personnes et organismes faisant partie d'un territoire, notamment ceux qui sont vulnérables ou marginalisés, sont intégrés dans les activités sociales, économiques, politiques et culturelles s'y déroulant.

LEADERSHIP

Une forme de pouvoir informel associé aux caractéristiques d'un individu ou d'un groupe d'individus. Contrairement à l'autorité, le leadership ne découle pas nécessairement d'un mandat formel et n'est pas lié à un poste ou à une fonction de direction. Ce sont les membres d'une communauté ou d'un groupe qui attribuent volontairement (à l'individu ou au groupe d'individus) le leadership. (Prévost, P., 1998 – Territoires et développement économique).

LEXIQUE

MOBILISATION

Un processus global par lequel les forces vives d'une collectivité locale se regroupent pour agir ensemble à la réalisation d'une vision élaborée de concert. La mobilisation des acteurs locaux correspond aux actions qui suscitent l'engagement et qui regroupent des individus et des organismes locaux concernés par une situation qu'ils souhaitent transformer. (inspiré de Communagir, saisi le 17 avril 2018 - <http://www.communagir.org/contenus-et-outils/comprendre-et-agir/mobilisation>).

PARTENARIAT LOCAL

La constitution d'un réseau de relations et de solidarités au niveau d'un territoire visant à mieux en valoriser les potentialités et à enrichir les actions sectorielles d'une réflexion "transversale", intersectorielle. (LEADER, 1997 – Organiser le partenariat local; Innovation en milieu rural, Cahier no.2).

PARTICIPATION CITOYENNE

La participation citoyenne est l'exercice et l'expression de la citoyenneté à travers la pratique de la participation publique, de la participation sociale et de la participation électorale (Institut du Nouveau Monde, saisi le 17 avril 2018, <http://inm.qc.ca/blog/la-participation-citoyenne>).

PROCESSUS PARTICIPATIF

Tout arrangement par lequel des acteurs de types différents sont réunis dans le but de contribuer de manière plus ou moins directe et plus ou moins formelle au processus de décision. (Van den Hove, S., 2000 – Approches participatives pour la gouvernance en matière de développement durable : une analyse en termes d'effets)

PROGRAMME

Un ensemble cohérent et structuré d'objectifs, de ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles), et d'activités permettant la production de biens et de services particuliers répondant à un ou à plusieurs besoins précis d'une population ciblée. Ainsi, la signification du terme s'étend à tout projet, service, initiative, intervention, stratégie ou plan d'action, sectoriel ou multisectoriel, de niveau local, régional ou national, visant à résoudre une problématique particulière ou à répondre à des besoins de l'ensemble ou d'une partie d'une population donnée (inspiré de : Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec, saisi le 18 avril 2018, <https://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/gestion-axee-sur-les-resultats/au-cours-du-cycle-mesurer-et-sameliorer/evaluation-de-programme/index.html>).

TERRITOIRE

Espace présentant une unité géographique, culturelle, sociale et économique, où les citoyens rencontrent les politiques publiques, les services et les institutions, répondant à leurs besoins.

APPROCHE TERRITORIALE

Incorpore dans le concept de développement local, une reconnaissance explicite de la nature multi-niveau et spatialement intégrée du développement, en incluant tous les acteurs publics et privés, et tous les niveaux de gouvernance. C'est une politique nationale multidimensionnelle qui promeut un développement local endogène, intégré, multiniveau et graduel (Union Européenne - Territorial Approach to Local Development, saisi le 19 avril 2018, <https://europa.eu/capacity4dev/public-public-sector-reform-decentralisation/document/territorial-approach-local-development>).

BIBLIOGRAPHIE

- Gagnon, C. (éditrice). *Démarches territoriales de développement durable*. Université du Québec à Chicoutimi. <http://demarches.territorialesdedeveloppementdurable.org/>
- Global Taskforce of Local and Regional Governments, UNDP, UN Habitat (2016) *Roadmap for Localizing the SDGs - Implementation and monitoring at subnational level*. Consulté le 7 octobre 2017, https://www.uclg.org/sites/default/files/roadmap_for_localizing_the_sdgs_0.pdf
- Nations Unies (2015). *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*. A/RES/70/1. Consulté le 1er septembre 2017, http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=F
- Prévost, P., Lussier, K. et Poulin, M. (2016). *Le développement local : un processus et une stratégie*. Cahiers de recherche – IRECUS. Université de Sherbrooke.
- Prévost, P. (2018). *Développement et entrepreneuriat collectif : étude de cas de sept collectivités dévitalisées de la Mauricie au Québec*. Éditions universitaires européennes.
- Riffon, O. et coll., (2015). *Grille de priorisation des cibles des ODD (GPC-ODD)*. Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi.
- Riffon, O. (2018). *La démarche de développement durable : un processus intégrateur des enjeux sociaux et environnementaux dans les organisations*. Organisations et territoires, Mars 2018.
- Robitaille, M. (2016). *Les métiers du développement territorial au Québec – Être un agent de développement aujourd'hui*. Presses de l'Université du Québec.
- Secrétaire Général des Nations Unies (2014). *La dignité pour tous d'ici 2030: éliminer la pauvreté, transformer nos vies et protéger la planète*. A/69/700, décembre 2014. Consulté le 1er septembre 2017, <http://www.un.org/en/development/desa/publications/files/2015/01/SynthesisReportFRE.pdf>
- Villeneuve, C., Riffon, O., Tremblay, D. (2016). *Comment réaliser une analyse de développement durable? Guide d'utilisation de la Grille d'analyse de développement durable*. Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi.
- Yorn, C., Prévost, P. et al. (2005). *Facteurs intangibles du développement local*. Rapport de recherche présenté à Développement économique Canada (DÉC).
- Yorn, C, Lussier, K et Prévost, P. (2008). *Le capital stratégique dans les communautés de la Jamésie*. Organisations et territoires. Volume 17, no.1.

ANNEXE - EXPERTISE EXTERNE

« Termes de référence pour solliciter les services d'une expertise externe dans l'accompagnement et l'assistance à une Commune dans l'élaboration et la rédaction finale de son Plan Communal de Développement (PCD) »

Commune de [nom de votre Commune]

[Chaque Commune peut adapter ces Termes de Références à ses propres besoins, dans le respect du Guide Méthodologique pour l'élaboration des PCD]

I. CONTEXTE

Les présents Termes de Référence concernent l'élaboration du Plan Communal de Développement (PCD) de la Commune de [...].

[Introduire une brève présentation de votre Commune, de dix lignes environ]

Le PCD d'une Commune est le document de référence contenant la vision du développement futur de la Commune, les objectifs à atteindre pour mettre en œuvre cette vision, les résultats à obtenir pour accomplir ces objectifs, et les actions à réaliser pour assurer ces résultats. Le PCD inclut un budget qui définit les ressources financières, humaines, matérielles et institutionnelles, nécessaires à sa concrétisation. Ces ressources incluent celles disponibles et celles qui devront être mobilisées ainsi que les moyens de leur mobilisation.

Le PCD est le résultat d'un processus de réflexion conjointe et de concertation entre les différents acteurs du développement de la Commune. Les autorités locales jouent un rôle leader et sont le référent institutionnel du PCD, mais la société civile, le secteur privé, et les citoyen(ne)s en général sont amenés à participer à la réflexion sur le PCD et à sa définition. Cette réflexion commune, et cette négociation, à travers la concertation qui représente la phase participative du PCD, doivent conduire à la définition d'une vision partagée d'un projet de devenir de la Commune accepté par tous, à horizon de 5 ans, correspondant à la durée du mandat électoral de l'Assemblée Populaire Communale. Ce travail se réalise en partant d'une vision intégrale de la Commune, et non seulement des compétences formelles de celle-ci. En effet, les aspects économiques, sociaux, culturels, environnementaux, urbanistiques, et autres doivent être pris en compte pour la définition et la réalisation des objectifs; le but final, ou objectif général, étant l'amélioration du cadre de vie des populations et leur épanouissement, individuel et collectif.

Ces PCD ne devront pas seulement présenter une liste de projets ou de programmes prioritaires pour la Commune, mais une véritable vision stratégique du développement durable, définissant de manière participative (autorités locales, services déconcentrés de l'Etat, société civile, acteurs économiques et corporations professionnelles), des objectifs concertés et consensuels pour le futur de la Commune, des processus prioritaires à enclencher pour atteindre ces objectifs, et une déclinaison de ces processus en programmes annuels d'actions à entreprendre, y compris en définissant le rôle des différents acteurs du développement local, locaux, de Wilaya et de niveau national, ainsi que les ressources disponibles et à mobiliser.

Les PCD devront être formulés dans le cadre des politiques et stratégies nationales, notamment en rapport à la déclinaison de ces dernières à travers les Programmes Sectoriels Déconcentrés (PSD) ainsi que les Plans de Développement de la Wilaya en tant que collectivité (PDW) qui incluent les orientations des schémas d'aménagement du territoire de niveaux supérieurs ainsi que les programmes de Wilayas d'aide aux Communes. Ils devront non seulement inclure leur prise en compte, mais également constituer un canal de proposition et d'orientation pour les niveaux supérieurs de gouvernance pour d'éventuelles actions de développement à intégrer dans leur planification (PSD, PDW).

La planification portée par les nouveaux PCD devra prospecter, sur la base d'un **diagnostic territorial participatif**, toutes les opportunités offertes à la Commune pour développer sa coopération avec les collectivités voisines dans le cadre de l'intercommunalité, notamment dans la gestion conjointe de services publics locaux, administratifs, techniques et sociaux, ainsi que dans le domaine du développement économique. Des séances de concertation, voire de négociation, pourront être organisées avec les autorités et les acteurs des Communes voisines pour la définition des axes stratégiques de cette coopération et les rôles de chacune des collectivités dans leur mise en œuvre.

Par ailleurs, ces PCD, de « nouvelle génération », devront être articulés aux instruments de planification et gestion de l'espace habité et des aires territoriales protégées à l'échelle communale ou intercommunale. En effet, le moment d'élaboration concertée des PCD devra constituer une opportunité pour confronter la nouvelle vision partagée du développement de la Commune aux orientations et prescriptions de ces instruments, en vue de leur révision et actualisation, lorsque leur élaboration relève de la compétence de la Commune, ou pour porter, le cas échéant, à la connaissance des niveaux supérieurs de gouvernance (Wilaya, ministères), dont ils relèvent, la nécessité de leur adaptation en rapport avec la nouvelle vision locale de développement (Plan Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme (PDAU), le Plan d'Occupation des Sols (POS), Plans de Sauvegarde des centres historiques (PPSMV), Plan de protection des sites archéologiques (PPMVSA), Plan des zones touristiques (PAT, ZET), plan d'aménagement de plage, etc.).

II. JUSTIFICATION

L'objet de cette consultation est de solliciter les prestations d'un organisme national ou local, spécialisé dans l'appui à la planification stratégique et à l'aménagement du territoire, ci-après nommé le Prestataire, qui se chargera, en concertation avec les élu(e)s et les cadres de la Commune de [introduire le nom de votre Commune], et le Comité de pilotage désigné pour guider l'élaboration du PCD de la Commune, d'appuyer la Commune dans l'élaboration de son Plan Communal de Développement (PCD) et d'assurer sa rédaction finale.

Le Prestataire s'appuiera sur le guide méthodologique pour l'élaboration des PCD, et les manuels pratiques qui l'accompagnent.

Le Prestataire se chargera, sous la supervision du Président de l'APC de la Commune de [introduire le nom de votre Commune] et du Comité de pilotage, d'appuyer la rédaction du Plan Communal de Développement, et plus spécifiquement :

- De s'approprier le contenu du guide méthodologique et des manuels pratiques, en comprenant parfaitement le cadre conceptuel, la justification technique, et les applications pratiques;
- De réaliser le diagnostic territorial, de manière participative, et en respectant la table des matières et l'outil fournis par le guide méthodologique et les manuels pratiques. En particulier, le Prestataire veillera à ce que le diagnostic intègre tous les aspects du développement local intégré, inclusif et durable, que le Guide méthodologique promeut, tout comme les Objectifs globaux de Développement Durable. Il veillera également à ce que le diagnostic présente les dynamiques en cours, sur plusieurs années (tendances à la hausse, à la baisse), dans les différents secteurs, et

les comparaisons nécessaires avec les Communes environnantes, la Wilaya et le niveau national, pour permettre de préparer au mieux la planification ;

- De préparer, au niveau logistique, technique et politique/institutionnel les différentes étapes du processus de planification au niveau communal (ateliers participatifs généraux, sous-ateliers thématiques ou réservés à une population en particulier, sessions de travail en groupe, séances de rédaction ;
- De compiler les résultats de ces différents ateliers et réunions, et de rédiger sur cette base le Plan Communal de Développement (PCD) de chaque Commune-modèle ;
- De se réunir, autant de fois que nécessaire, avec les élu(e)s, en particulier le P-APC, les cadres de la Commune, de la Daïra et de la Wilaya, et les associations locales, pour partager l'état d'avancement du processus de planification, amender les différents brouillons du PCD, et préparer les prochaines étapes du processus ;
- De soumettre, à la fin du processus, un avant-projet de PCD dans une version propre et finale, afin de le présenter à la Commune, aux acteurs locaux, et à tout autre institution ou personne choisie par le P-APC, pour préparer sa validation officielle.

La mission objet des présents Termes de Référence doit donc se soumettre aux étapes et obligations fournies par le Guide méthodologique pour préparer et animer les ateliers locaux de planification, et rédiger le PCD en coordination avec les acteurs locaux, et en particulier les élu(e)s. En effet, les élu(e)s de l'Assemblée Populaire Communale (APC), et en particulier le P-APC, devront être les leaders du processus de planification, et le Prestataire devra s'assurer que l'appropriation de tout le processus par les élu(e)s, et que le leadership du P-APC, sont garantis à chaque instant, et ce jusqu'à l'approbation finale du plan par l'APC.

De même, l'implication des services techniques de la Daïra, rassemblés dans un « Comité technique de Daïra », et de la Wilaya, notamment à travers la Direction de l'Administration Locale, est fondamentale, et devra être facilitée par le Prestataire (production et partage d'information, organisation de réunions, communication permanente et fluide).

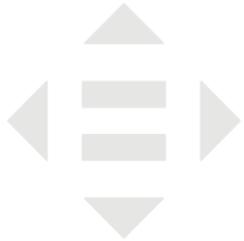
Les Prestataires intéressés par l'offre doivent répondre aux critères suivants :

1. Une institution possédant une expérience dans la planification et l'aménagement du territoire, ayant déjà réalisé en Algérie des plans locaux ou des instruments d'aménagement et d'urbanisme pour les Communes ou les Wilayas ;
2. Disposer d'une équipe pluridisciplinaire (spécialistes en développement local, spécialistes de la planification, urbanistes, économistes, géographes, ...)

L'équipe du Prestataire comptera :

- un Chef de Projet, expert senior en planification locale, qui sera responsable de la qualité du processus de planification (participants, respect de la méthodologie, animation des rencontres)
- Deux experts juniors, chargés de préparer, d'appuyer techniquement et d'assurer le suivi des sessions de planifications, et de rédiger les PCD ;

3. Être disponible pendant toute la durée de l'intervention (six (6) mois).



Démocratie Participative
Développement Local

CapDeL

