



## Elaboration d'un PDC aux Comores

### Mémo de la formation « Ateliers CDC pour l'élaboration d'un PDC »

#### Introduction

Suite à la formation réalisée par l'AT à l'équipe DL Maeecha le 14 et le 15 mai 2014, ce mémo récapitule des **conseils en matière de préparation, d'animation et de contenu des ateliers CDC** pour l'élaboration des CDC, **en complément des fiches pratiques** élaborées sur certains thèmes. Certains conseils ont été formulés en commun lors de la formation, d'autres répondent à une demande faite par l'équipe en fin de formation.

Dans chaque commune, **chacun des 6 ateliers CDC fera l'objet d'une réunion préparatoire et de débriefing, dont certaines en présence de l'AT** (cf plan de RC) : l'équipe a formulé un besoin d'appui complémentaire sur l'atelier vision/stratégie de développement du territoire (si possible dans les 2 communes), l'atelier priorisation des projets (à confirmer, dans une commune) et l'atelier budget (dans une commune). L'AT sera alors présent à ces ateliers pour observation.

Chaque réunion préparatoire pourra **préciser/récapituler l'organisation, la méthode d'animation et les contenus à aborder** lors de chaque atelier. Mais **différents préalables complémentaires à ces réunions seront nécessaires** (cf tableau 1 ci-dessous) pour le bon déroulement de ces ateliers ; de même une bonne animation et gestion du temps seront les clés de la réussite de ces ateliers (cf tableau 2 ci-dessous).

#### Conseils de préparation et d'animation des ateliers CDC

**Tableau 1 : Préalables/activités préparatoires par atelier (et par commune)**

N°	Ateliers	Outils/documents à produire	Méthodes et outils d'animation + réflexions à maîtriser
<b>Ateliers de validation de la monographie</b>			
1	Histoire et peuplement + situation sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Synthèse draft monographie organisée par secteur (dont éléments à compléter/préciser)</li> <li>- Cartes sur ces thèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiche pratique animation de débat</li> <li>- Draft monographie + synthèse du draft</li> <li>- Cartes + analyse des cartes + liens cartes-synthèse</li> <li>- Faire des simulations d'animation (en shikomori)</li> <li>- Identifier les personnes ressources/techniciens à inviter</li> </ul>
2	Situation économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Synthèse draft monographie organisée par secteur (dont éléments à compléter/préciser)</li> <li>- Cartes sur ces thèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiche pratique animation de débat</li> <li>- Draft monographie + synthèse du draft</li> <li>- Faire des simulations d'animation (en shikomori)</li> <li>- Identifier les personnes ressources/techniciens à inviter</li> </ul>
<b>Ateliers de planification</b>			
3	Vision et stratégie de développement du territoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiche résumé de la monographie (éléments majeurs + FFOM)</li> <li>- Tableau synthétiques des besoins villageois/secteurs identifiés</li> <li>- Tableau synthétique des besoins villageois/secteurs priorisés</li> </ul> <p><i>N.B : Maximum 2 pages par document</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiche pratique vision et stratégie de développement du territoire - CR séance RC sur le développement économique local</li> <li>- Fiche pratique animation de débat</li> <li>- Draft monographie+ fiche résumé</li> <li>- Tableaux synthétiques des besoins/secteurs identifiés et priorisés</li> <li>- Adapter l'outil proposé à la situation de chaque commune + avoir des échanges sur la stratégie et les enjeux de chaque commune</li> <li>- Faire des simulations d'animation (en shikomori)</li> </ul>
4	Priorisation des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partie vision et stratégie de développement du territoire du PDC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiche pratique priorisation des projets</li> <li>- Fiche pratique animation de débat</li> <li>- Tableau synthétique des besoins villageois/secteurs priorisés</li> <li>- Vision et stratégie de développement du territoire</li> <li>- Maîtrise des projets en cours (<i>cf entretiens individuels</i>) + réflexion complémentaire sur leur intégration automatique comme projets prioritaires</li> <li>- Faire des simulations d'animation (en shikomori)</li> </ul>
5	Chronogramme et budget	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liste des projets priorisés (par ordre d'importance)</li> <li>- Notes du débat sur la priorisation pouvant concerner le contenu de ces projets</li> <li>- Liste partielle des prix/principaux coûts liés aux projets (équipements, matériels, prestataires ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canevas du chronogramme + réflexion sur la durée des projets</li> <li>- Canevas du budget</li> <li>- Liste des prix/principaux coûts</li> </ul>
6	Budget	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liste complète des prix/principaux coûts liés aux projets (équipements, matériels, prestataires ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canevas du budget</li> <li>- Liste des prix/principaux coûts</li> </ul>

**Tableau 2 : Conseils d'animation et de gestion du temps par atelier**

*N.B : L'essentiel des conseils d'animation est dans les fiches pratiques : il s'agit ici de conseils complémentaires évoqués notamment lors de la formation suite aux simulations ; pour la répartition du temps de travail, il s'agit d'orientations sur la base d'ateliers de 3-4 h chacun.*

N°	Ateliers	Conseils d'animation	Gestion du temps de travail
<b>Ateliers de validation de la monographie</b>			
1	Histoire et peuplement + situation sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre fidèle à la synthèse du draft de monographie tout en l'expliquant mieux et de manière vivante</li> <li>- Ne pas rajouter des questions non identifiées pour compléments/vérification et bien formuler/expliquer les questions dans la synthèse mais répondre à celles soulevées par les participants</li> <li>- Eviter les débats stériles sur les données chiffrées quand il n'y a pas de sources fiables (présenter ces données de manière plus générale)</li> <li>- Bien présenter et expliquer les cartes (avec l'analyse et la réflexion sur le territoire qui en ressort) + bien faire les liens entre la synthèse et les cartes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traiter les secteurs (et répartir le temps entre eux) par ordre d'importance et/ou selon le volume des données restant à compléter/vérifier</li> </ul>
2	Situation économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Utiliser les différentes techniques de débat (reformulation, synthèse, questions clés)</li> <li>- S'assurer à chaque étape de la bonne compréhension et de la validation effective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire 2 groupes de travail qui valident chacun la synthèse sur tel ou tel secteur si le temps est trop limité</li> </ul>
<b>Ateliers de planification</b>			
3	Vision et stratégie de développement du territoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bien expliquer les termes vision et stratégie les différentes questions et sous-question de la stratégie et les concepts abordés (trouver mots évocateurs en shikomori)</li> <li>- Faire des rappels réguliers des éléments de la fiche résumé de la monographie et des tableaux des besoins</li> <li>- Probablement plus facile à animer en travaux de groupe mais temps supplémentaire de restitution et de synthèse pour arriver à un consensus ; possibilité de faire la vision en plénière et la stratégie en travaux de groupe puis partage en plénière</li> <li>- Noter les grandes questions, sous-questions et réponses liées à l'outil de définition de la stratégie au fur et à mesure de la réflexion collective ; récapituler auparavant les acquis de stratégie existants (cf fiche pratique)</li> <li>- Bien penser la stratégie de développement de Nyumakomo en lien avec la ville de Mitsamiouli en tant que chef lieu régional</li> <li>-Utiliser les différentes techniques de débat (reformulation, synthèse, questions clés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consacrer les 2/3 du temps à la définition de la stratégie (le plus important) donc bien adapter la méthode d'animation pour la vision au temps disponible</li> </ul>

4	Priorisation des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire des rappels réguliers de la vision et de la stratégie de développement du territoire</li> <li>- Bien mettre en valeur l'intérêt de projets supra-villageois, la vision et la stratégie pour passer des besoins priorités niveau village à la liste des projets communaux à prioriser</li> <li>- Aborder la pertinence de recruter un technicien communal/commun aux 2 communes (sectoriel ou multi-secteurs)</li> <li>- Suggérer des fusions possibles entre projets concernant un même secteur en cas de compromis à trouver : par exemple entre un projet « technicien » et un projet sectoriel ; de même, un projet en cours peut faire l'objet de compléments ou de modifications.</li> <li>- Bien expliquer les étapes et critères de la matrice de priorisation, en donnant des exemples pertinents, et bien veiller à la considération des critères</li> <li>- Option éventuelle de faire des votes par groupe de travail ou de faire des groupes de 2 ou 3 personnes qui échangent au préalable d'un débat collectif (outil penser-comparer-partager de la fiche pratique animation de débat)</li> <li>- Bien visualiser les classements des projets dans la matrice pour la conduite du débat</li> <li>- Utiliser les différentes techniques de débat (reformulation, synthèse, questions clés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consacrer les 2/3 du temps à la priorisation proprement dite (après avoir établi la liste des projets) avec suffisamment de temps de débat</li> </ul>
5 et 6	Chronogramme et budget  Budget	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animer la construction du chronogramme en plénière</li> <li>- Privilégier en année 1 les projets + faciles à mettre en œuvre/financer, plus prioritaires et/ou ayant des résultats en fin d'année ; ne pas mettre trop de projets une même année</li> <li>- Rappeler le fonctionnement du FDC, les modes possibles de contribution souples (Maechea, mairie voire autres) ou fléchés et les fonctions possibles du FDC en co-financement d'appels à projets ou fonds de roulement à des activités économiques (s'il y a un projet de ce type) au-delà du financement direct de projets</li> <li>- Construire le budget par étapes : d'abord les budgets spécifiques à chaque projet (par principales activités) pour dégager le coût total du PDC en groupes de travail, puis la répartition des financements entre acteurs/contributeurs ; préciser en KMF et euros</li> <li>- Faire apparaître les contributeurs fléchés par projet et les contributeurs souples sur tous les projets (ils pourront selon les besoins co-financer tel ou tel projet)</li> <li>- Intégrer les frais de fonctionnement des CC (AG, réunions CDC et bureau) dans le budget + une colonne divers et imprévus pour avoir un peu de souplesse</li> <li>- Ne pas intégrer dès le début des frais de fonctionnement de la mairie mais éventuellement en fin d'année 1 s'il y a un problème à ce niveau</li> <li>- Intégrer les financements déjà prévus pour les projets en cours</li> <li>- Introduire dans le budget les taxes pouvant être générées par de nouveaux services/l'amélioration de services existants (au titre de la mairie) sur la base d'une simulation des revenus potentiels ; privilégier la rémunération d'éventuels techniciens communaux sur ce type de ressources (par souci de pérennisation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour le premier atelier chronogramme + budget ne pas prendre plus de la moitié du temps sur le chronogramme</li> </ul>

## Canevas de chronogramme retenu

Projets par secteur	Année 1				A 2	A 3	A 4	A 5
	T 1	T 2	T 3	T 4				
<b>Agriculture</b>								
<b>Projet 1</b>								
Activité 1								
Activité 2								
Activité 3								
<b>Projet 2</b>								
<b>Education</b>								
<b>Projet 3</b>								
Activité 1								
Activité 2								
<b>Projet 4</b>								
<b>Santé</b>								
<b>Projet 5</b>								
<b>Routes</b>								
<b>Projet 6</b>								
<b>Eau</b>								
<b>Projet 7</b>								
<b>Projet 8</b>								
<b>Projets /an</b>	<b>2</b>				<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

*N.B : Le détail pour l'année 1 est spécifié par trimestre et par principales activités (ou résultats attendus) du projet ; en fin d'année 1 le même principe peut être appliquée pour l'année 2 et ainsi de suite.*

## Canevas de budget (dont plan de financement) retenu

Projets par secteur	A 1	A2	A3	A4	A5	Coût total projet	% projet/ coût total	Communautés	Diaspora	Bailleurs	Mairie	Maeеча
<b>Agriculture</b>												
<b>Projet 1</b>						20.000.000	6,6 %	x		x	x	x
Activité 1	5.000.000											
Activité 2	10.000.000											
Activité 3		5.000.000										
<b>Projet 2</b>						30.000.000	10%			x	x	x
Activité 1		3.000.000										
Activité 2		6.000.000										
Activité 3			10.000.000									
Activité 4			11.000.000									
<b>ST agriculture</b>						<b>50.000.000</b>	<b>16,6 %</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Education</b>												
<b>Projet 3</b>						42.000.000	14%	x	x		x	x
Activité 1	14.000.000											
Activité 2	28.000.000											
<b>Projet 4</b>						16.000.000	5,3 %	x			x	x
Activité 1		3.000.000										
Activité 2			7.000.000									
Activité 3				4.000.000								
<b>ST Education</b>						<b>58.000.000</b>	<b>19,3%</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Etc.....</b>												
Fonctionnement CC	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	2.500.000	0,8 %	x				x
Divers/imprévus	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	2.500.000	0,8 %				x	
<b>Coût total et par acteur</b>						<b>300.000.000</b>	<b>100%</b>	<b>60.000.000</b>	<b>30.000.000</b>	<b>150.000.000</b>	<b>30.000.000</b>	<b>30.000.000</b>
<b>% coût total par acteur</b>						<b>100%</b>		<b>20%</b>	<b>10 %</b>	<b>50%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>

*N.B : Le budget est ici en KMF mais il faudra aussi le faire en euros. Etant donné que les financements de certains acteurs sont souples (ici mairie et Maeеча), il est difficile d'indiquer dans le budget initial les montants par projet apportés par chaque acteur, mais cela peut être précisé par la suite.*

## Mobilisation des acteurs locaux et nationaux dans le cadre des ateliers

### Public des ateliers

Chaque atelier du CDC réunira les **membres du CDC ainsi que des personnes ressources/techniciens compétents sur un secteur donné** (locaux et nationaux) pour les 2 ateliers de validation de la monographie. Il faudra veiller à ce que leurs interventions restent à un niveau d'apport technique et non à un niveau décisionnel qui relève des membres du CDC. Si ces acteurs ne sont pas rencontrés en amont dans le cadre de la recherche documentaire, il pourra leur être demandé de **venir avec leurs données pertinentes** ; pour ceux qui auront fait l'objet d'entretiens individuels, cela permettra aussi de compléter/vérifier les données de ces entretiens.

Il est également pertinent de **convier des représentants des autorités et directions techniques nationales/insulares** à au moins un atelier en tant qu'observateurs (par exemple l'atelier vision/stratégie de développement du territoire ou l'atelier priorisation des projets) pour mieux les sensibiliser à la démarche d'élaboration des PDC du projet, en leur faisant parvenir auparavant les documents liés à l'atelier concerné.

### Restitutions intermédiaires aux membres de l'AG du CC

Par souci d'information sur les évolutions du travail d'élaboration du PDC, **au moins 2 restitutions intermédiaires seront organisées dans chaque village** (entre les ateliers CDC), par les membres du CDC de chaque village aux membres de l'AG de chaque village :

- Une première suite aux 2 ateliers de validation de la monographie
- Une deuxième suite aux ateliers sur la vision/stratégie et à la priorisation des projets
- Une troisième éventuelle sur le chronogramme et le budget, mais étant donné que ces ateliers seront temporellement proches de l'AG de validation locale du PDC, la présentation pourra se faire directement lors de cette AG

Pour le bon déroulement de ces restitutions, il est pertinent que **des rapporteurs membres des CDC dans chaque village soient désignés**, que l'équipe projet les appuie à préparer la présentation des documents clés, en leur remettant à temps ces documents (mettre à profit les temps de démarrage ou de fin d'atelier pour cela). L'objectif est de **restituer les grandes lignes du travail accompli** (pour suivi et compréhension) et non le détail des ateliers ; ces restitutions auront une valeur purement informative étant donné que le débat se fera lors de l'AG de validation. La présence de l'équipe projet à ces restitutions n'est pas nécessaire. La bonne réalisation de ces ateliers sera un indicateur de dynamisme et d'implication des membres des CDC qui sera très probablement considéré à l'occasion de l'élection du bureau du CDC et du remaniement du CDC.

## Annexes

### Annexe 1 : exemple de synthèse de monographie (secteur agriculture)

*N.B : Cet exemple utilisé lors de la formation n'est pas forcément exhaustif en termes de données et d'analyse et n'est pas censé être fidèle à la réalité d'une des 2 communes.*

L'agriculture constitue la base de l'activité des populations de la commune et donc de son économie, avec des cultures très variées. Les différents types de cultures existantes sont les tubercules (avec prédominance du manioc et du taro), les cultures arboricoles (avec prédominance de la banane et du fruit à pain) les cultures de rente (vanille et ylang-ylang).

Les actifs agricoles sont estimés à 3600 sur une population de 7500 personnes, soit près de la moitié de la population, avec par ordre d'importance des hommes, des femmes, puis des jeunes.

*Question : la main d'œuvre provenant des autres villages est-elle comptabilisée dans ces actifs ?*

Les 5 principaux produits agricoles (en termes de quantités produites) de la commune sont par ordre d'importance le manioc, la banane, la vanille, le fruit à pain et le taro. Les quantités annuelles produites varient entre 50 (pour le taro) et 300 tonnes (pour le manioc) par an ; elles représentent sur les 10 dernières années un total moyen de 1000 tonnes produits par an avec une légère tendance à la baisse.

La part autoconsommée représente entre la  $\frac{1}{2}$  et les  $\frac{3}{4}$  de la production, sauf pour la vanille dont la quasi-totalité de la production est commercialisée.

Les variations de prix sont importantes selon les saisons, pouvant être jusqu'à 3 fois supérieurs passée la forte saison de commercialisation. Elles sont dans les meilleurs prix de 7500 KMF le kg pour la vanille et de 10000 KMF le sac de 50 kg pour le manioc, ce qui en fait pour les agriculteurs les 2 cultures les plus rentables.

*Question : Au-delà des bénéfiques, les charges ont aussi été considérées pour dire que ce sont les 2 cultures les plus rentables ?*

Les modes d'attribution des terres se font dans plus des  $\frac{3}{4}$  des cas par héritage, et les femmes représentent près de la  $\frac{1}{2}$  des propriétaires des terres.

Les terres cultivables sont jugées insuffisantes en nombre dans les 3 principaux villages de production de la commune qui sont Memboidjou, Nstadjéni et Founa, les petits cultivateurs (surtout les jeunes) ayant un accès limité au foncier.

*Question : Sur quelles bases a-t-on considéré que ce sont les 3 principaux villages de production ?*

Le système cultural dominant est le système arboré mixte avec un étage arboré dense (dominé par le cocotier, arbre à pains, manguier), un étage intermédiaire de bananiers et de petits arbres fruitiers, un étage inférieur dominé par le manioc, la vanille et le taro.

Les 3 outils les plus utilisés sont ordre d'importance les machettes, les piques et les houes.

Les intrants agricoles ne sont pas utilisés en grandes quantités, ils sont majoritairement naturels, sauf pour la vanille où domine l'utilisation d'intrants chimiques de marque X (herbicide) et de marque Y (pesticide) vendus par le SNAC à Moroni.

Les producteurs de la commune affiliés à des syndicats ne sont que 100 (80 au SNAC et 20 au FNAC-FA), et c'est principalement pour l'accès aux intrants chimiques qu'ils sont affiliés au SNAC, les fonctions d'appui technique à la production et à la commercialisation n'étant plus assurées.

*Question : 80 affiliés selon les listes du SNAC correspond à la réalité ? Combien il y a 10 ans ?*

Il n'y a aucune PME ni réelle association agricole dans la commune, juste des groupements informels pour la vanille qui se constituent autour des préparateurs suite à la récolte. Les producteurs de vanille souhaiteraient être appuyés pour être organisés en coopératives, principalement pour obtenir de meilleurs prix de vente et moins de variations saisonnières de leurs produits.

*Question : A quelle échelle et sur quelle base les producteurs se verraient organisés en coopératives ?*

Les principaux changements observés au cours des 10 dernières années sont une dégradation de la qualité des sols, due principalement au dérèglement climatique, et une baisse de la production de la vanille, due principalement à la baisse des prix d'achat par les exportateurs.

## **Annexe 2 : Exemple de définition succincte de la stratégie de développement du territoire**

*N.B : Cet exemple basé sur la commune de Nyumakomo a été conçu rapidement lors de la formation ; il n'est donc ni exhaustif ni le fruit d'une réflexion approfondie et n'est pas à prendre comme les « bonnes réponses » pour cette commune.*

### **1 - Quelle approche globale de développement économique (agricole) ?**

- Agriculture vivrière pour le marché local + agriculture de rente pour l'exportation ;
- Amélioration du système de polyculture existant
- Evolution en associations/coopératives pour la vanille + appui aux producteurs individuels pour le reste

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

- Agriculture-routes-commerce
- Agriculture –formation professionnelle
- Eau-santé
- Education-routes

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

- Projet eau des 3 villages (avec la diaspora)

- Centre de santé de Memboidjou
- Ecole primaire de Pidjani

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

- Modèle semi-privé (ou semi-public) : maîtrise d'ouvrage mairie avec recours à des prestataires/entreprises privés pour exploitation et gestion quotidienne des services
- Part de gestion communautaire (comités de gestion) mais pas trop importante

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

- Renforcer et mobiliser les associations existantes
- Mobiliser la diaspora
- Recruter un technicien communal (mairie)

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

- Mairie-diaspora
- Producteurs-commerçants Mitsa (vivrier)/producteurs-collecteurs et commerçants extérieurs (vanille)

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

- Echanges commerciaux des produits agricoles à l'échelle régionale (avec accent sur marché Mitsa) et avec Moroni
- Infrastructures sociales : centres de santé avec l'hôpital de Mitsa, écoles primaires avec collège et lycée de Mitsa, activités sportives avec le stade de Mitsa

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

- Saturation de l'espace agricole donc mieux l'organiser
- Améliorer l'accès aux écoles primaires et aux infrastructures scolaires de Mitsamiouli

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

- FDC
- Financements locaux sur la santé et l'éducation
- Financements diaspora sur la santé, l'éducation et l'eau
- Bailleurs sur l'agriculture, les routes et l'eau
- IMF pour l'agriculture de rente (vanille) et le petit commerce

#### **10 - Quelle prise en compte de la préservation de l'environnement ?**

- Prise en compte importante pour l'agriculture être budgétées en amont).