

La planification communale : un outil d'animation du territoire

Cas du Programme d'Appui à la Planification Communale (PAPCO), de l'Agence de développement social (ADS).

DAHBI Samir / Agence de développement social

Introduction :

Dès l'aube de son indépendance, le Maroc a opté, avec détermination, pour une politique de décentralisation qui s'est traduite par un large transfert de compétences et de responsabilités aux collectivités locales et par des efforts notoires en matière de renforcement de leurs capacités d'organisation et de gestion du développement. En effet, depuis 1962, le principe de la décentralisation territoriale s'est consacré constitutionnellement.

Les réformes entreprises dans les multiples domaines de la vie communale et les efforts consentis par le gouvernement tout au long des deux dernières décennies, pour accompagner et consolider cette dynamique de rénovation des manières de voir et de faire sont significatifs.

Le lancement des démarches de planification stratégique participative dans tout le pays reflète une volonté politique de renouveler en profondeur le mode de management des territoires et des collectivités locales.

En effet, cette modernisation de la gestion communale implique plusieurs grands changements dans les pratiques d'élaboration et de mise en œuvre des politiques publiques locales:

- La définition des projets et des actions concernant le territoire communal, quelque soit leur urgence de réalisation, se doit de répondre à une ambition et à une vision à long terme. Ainsi, l'action communale et celle de ses partenaires institutionnels s'inscrit dans une cohérence globale, encadrée par la vision stratégique et politique.
- Les projets et actions programmés se doivent également de répondre à des objectifs concrets et aux besoins identifiés grâce au travail de diagnostic du territoire réalisé préalablement.
- L'élaboration du projet communal et du plan d'action se doit d'associer largement les représentants de la société civile afin de mieux prendre en compte les attentes du terrain et d'informer les habitants.
- Les services extérieurs doivent également prendre en compte la vision communale et participer à l'élaboration du Plan de façon à aboutir à une programmation cohérente entre les différentes échelles de décision.

L'attitude passive des populations, alliée à une méconnaissance des droits à l'information, interpelle les collectivités locales à traduire dans les faits les principes de bonne gouvernance. Dans cette perspective que s'inscrit la planification communale comme outil d'animation du territoire, qui vise le renforcement des acteurs dans la compréhension de leur problématique et dans la maîtrise des solutions. La participation des citoyens à la vie communale n'est plus une faveur auprès des élus à leurs administrés, c'est plutôt un droit. Il n'y a pas de démocratie si le citoyen ne peut jouir de sa liberté de pensée et de participation.

Une logique de développement par le bas, facilitera l'essor des espaces peu développés, grâce à la réhabilitation du rôle central des acteurs locaux. La dynamique d'acteurs, moteur de la création du territoire, se caractérise par une volonté collective qui ne peut être impulsée que par une légitimité favorisant l'expression de cette volonté collective.

Selon l'article 36 de la nouvelle charte communale promulguée à travers la loi 78-00 du 25 Rajeb 1423 (03 octobre 2009), l'élaboration du plan communal de développement (PCD) qui est un des points clés de cette charte se base sur:

- Un diagnostic territorial ;
- Les besoins prioritaires
- Les ressources et dépenses des trois premières années.

Le diagnostic territorial est un document d'analyse qui a pour vocation la connaissance historique et spatiale d'une zone géographique dans son environnement, de proposer des stratégies d'acteurs capables à la fois de répondre aux problèmes vécus par la population de cette zone (problématiques) et d'accroître sa participation au processus de développement régional et national (enjeux).

La planification communale peut être définie comme une des formes d'anticipation du futur. Elle est stratégique car les objectifs émanent de la décision politique locale qui opère des choix à caractère structurels. Elle est dite participative car elle associe toutes les sensibilités politiques locales, les opérateurs socio-économiques et la population.

Dans ce contexte, l'Agence de Développement Social, qui a connu une forte expérience dans le domaine du développement local, et l'évolution de sa mission d'une fonction de financement de projets à une fonction d'animation du territoire, se propose en partenariat avec la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL), et le Comités Provinciaux de Développement Humain (CPDH), d'initier et d'accompagner plus de 530 communes à l'échelle nationale à travers le programme d'appui à la planification communale (PAPCO).

L'appui et l'accompagnement de l'ADS se font tout au long d'un processus d'apprentissage et de renforcement des capacités des acteurs locaux et de fabrication collective de savoir, savoir-faire et de savoir être au sein de la commune, dont l'objectif est créer une dynamique des acteurs à l'échelle locale, à travers une approche basée sur l'animation du territoire.

Pour ce faire, on va présenter brièvement un cas pratique sur le processus de la planification communale dans la commune El mansouria (province Benslimane) appuyé par l'ADS,

La démarche et outils d'élaboration du PCD

L'élaboration du plan communal de développement repose sur quatre grandes phases :

1- La préparation : mise en place du processus, constitution des équipes d'appui et des référentiels méthodologiques...

2- L'état des lieux et le diagnostic territorial participatif ;

3- La planification stratégique participative à proprement parler : élaboration du plan communal de développement dans le cadre d'une démarche concertée ;

4- Mise en œuvre du PCD.

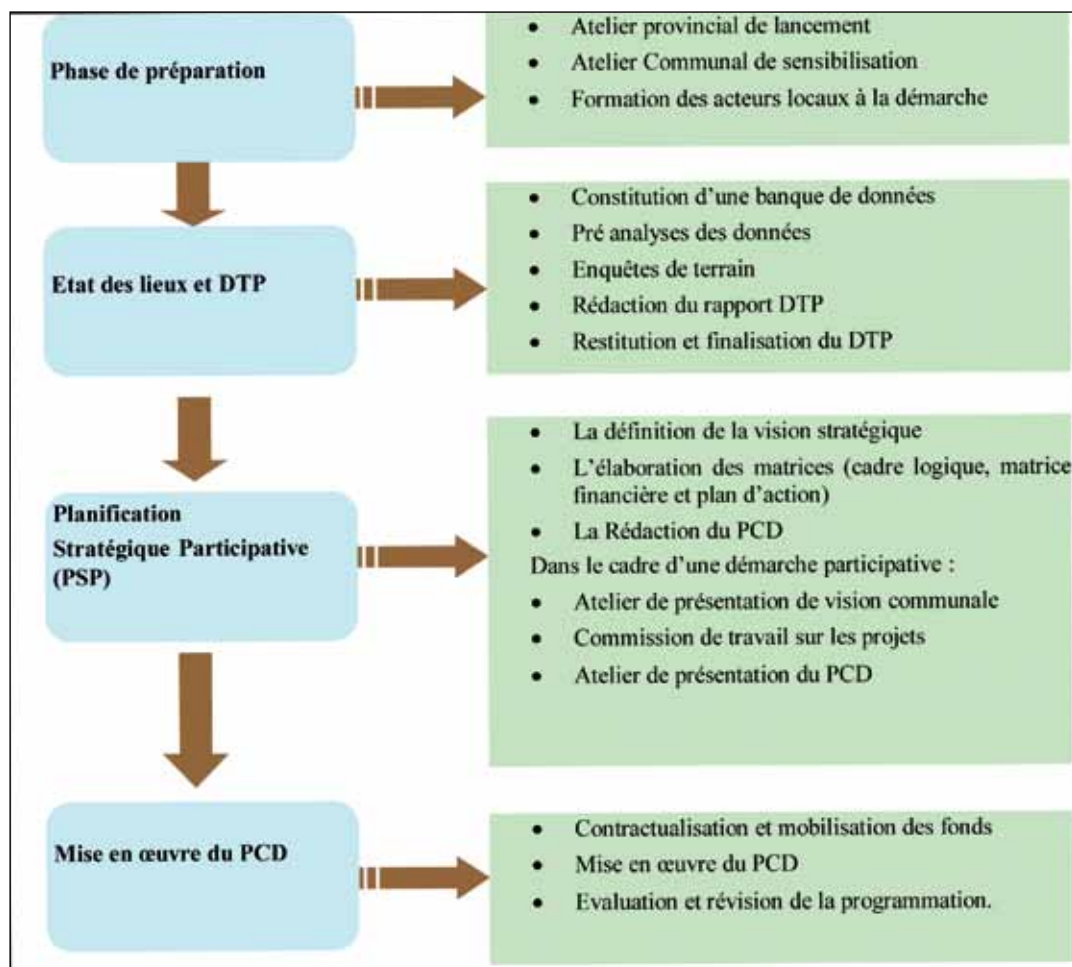


Tableau 1 : Les grandes périodes de réalisation du processus- commune El mansouria

Phase	Période
Préparation	Janvier -Février 2009
Elaboration du DTP	Mars à Novembre 2009
Planification stratégique	Décembre – Juin 2010
Mise en œuvre du plan d'action	Janvier 2011-décembre 2016

1. La préparation du processus de planification :

La phase de préparation vise à mettre en place le dispositif d'appui à la planification (les équipes de terrains chargés d'appui à cette démarche) et à mobiliser les acteurs locaux en vue de leur implication dans le processus de planification, à travers des ateliers d'information et de la formation pour certains.

Le tableau ci-dessous récapitule les différentes étapes de la phase de préparation pour la commune d'El Mansouria selon les dates :

Tableau 2 : les étapes de la phase de préparation

Etape	Période
L'organisation d'un atelier provincial de lancement présidé par Mr le Gouverneur qui a pour objet : la mobilisation des acteurs locaux pour participer à la production des PCD	Février 2009

L'organisation de l'atelier communal de sensibilisation des intervenants locaux pour participer à la réalisation des DTP et de la PSP en vue de participer activement au développement local	Février 2009
Le développement des capacités (formation) des acteurs locaux afin qu'ils puissent participer activement au diagnostic territorial.	Février 2009

2. L'élaboration du diagnostic territorial :

La connaissance approfondie de la commune et de ses dynamiques constitue une action préalable à toute action de développement local.

La réalisation du diagnostic territorial permet d'analyser les caractéristiques démographiques, institutionnelles, physiques, économiques et sociales de la commune, de mettre en évidence ses dynamiques positives ou négatives, de déterminer les facteurs qui sont susceptibles de conditionner son devenir et de mettre en avant tous ses potentiels de développement.

Le tableau ci-après récapitule les différentes étapes de la phase de réalisation des DTP et rappelle les périodes de réalisation de ces étapes pour la commune d'El Mansouria :

Le DTP a fait l'objet d'un rapport détaillé et d'une restitution aux acteurs, dont voici ses étapes :

Tableau 3 : Les étapes d'élaboration du DTP

Etape	Période
Constitution de la banque de données (données statistiques et cartographiques)	Janvier 2009
Pré analyses sur la base des données disponibles	Février 2009
Enquêtes de terrains	Mars à juin 2009
Analyse des données collectées sur le terrain et rédaction du DTP	Novembre 2009
Restitution du DTP	Novembre 2009
Rédaction du rapport final de DTP	Décembre 2009

Le diagnostic a été réalisé grâce à la participation des élus, des autorités locales, des cadres de la commune, des groupements professionnels, des agriculteurs, des autorités provinciales, des responsables du secteur de l'éducation et de la santé ainsi que des autres services extérieurs, associations, coopératives et de la population locale.. :

La commune d'El Mansouria a été créée suite au découpage de 1992 et a récemment acquis le statut de commune urbaine (décembre 2008). Elle comportait au dernier recensement (RGPH 2004) près de 13 000 habitants répartis dans 24 douars. Elle est située dans la Province de Benslimane, Région chaouia ouardigha, sur le littoral Atlantique entre les deux grandes métropoles (Casablanca et Rabat). La commune a également deux grandes villes littorales pour voisines : Mohammedia et Bouznika.

La commune d'El Mansouria bénéficie de plusieurs caractéristiques géographiques et naturelles qui sont à la fois des atouts de développement, mais qui peuvent également générer des contraintes qu'il est nécessaire d'intégrer dans le projet communal :

Une bande côtière de 20 km de long qui suscite l'appétit des investisseurs immobiliers ;

Une plaine agricole peu fertile et des ressources en eau faibles qui limitent les perspectives de développement de l'agriculture,

Des boisements de qualité et de taille importante à proximité de la côte qui ne sont pas valorisés et équipés pour accueillir des visiteurs.

Une grande proximité géographique des bassins d'emplois que sont Casablanca, Mohammedia et Rabat, associée à une très bonne desserte par les grandes infrastructures ce qui génère des pressions démographiques et foncières considérables.

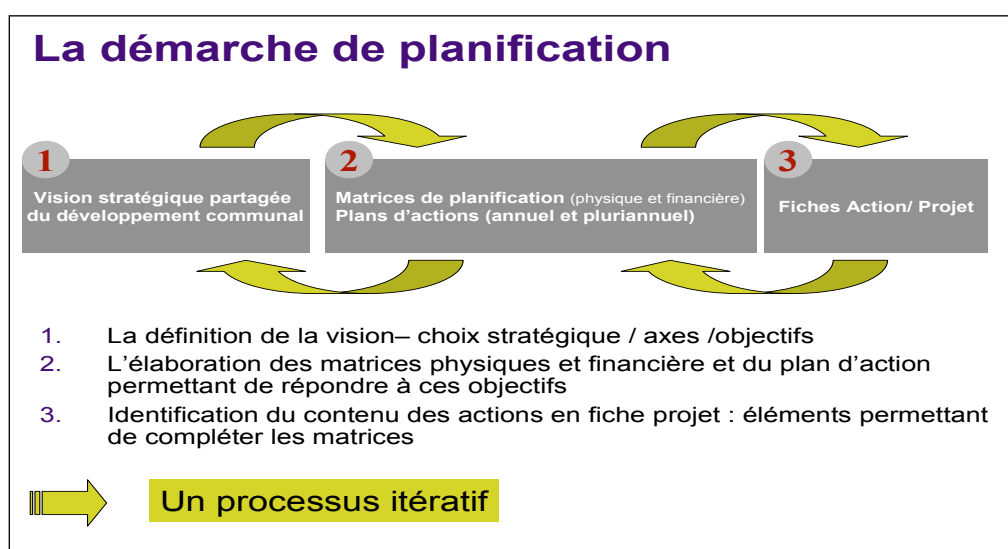
Une dépendance pour les ressources en eau potable.

Une certaine vulnérabilité aux risques d'inondations...

La commune d'El mansouria apparaît donc, comme un site offrant de forts potentiels de développement qui expliquent son attractivité. Cependant, cette attractivité peut devenir une menace car elle génère aujourd'hui d'importantes pressions sur l'environnement liées à une croissance urbaine actuellement subie et insuffisamment maîtrisée.

L'enjeu pour la commune est d'organiser la croissance et d'en optimiser les retombées économiques afin de préserver durablement son capital naturel, et donc son attractivité.

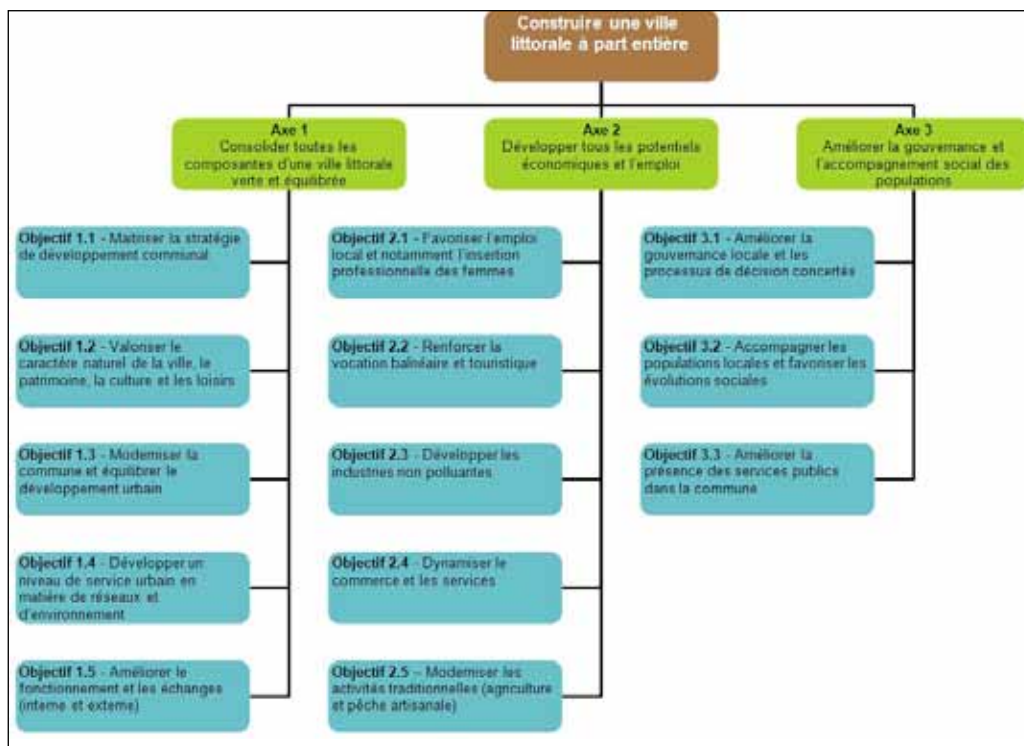
3. La démarche de planification stratégique participative (PSP) :



Le diagnostic ayant été posé et partagé dans le cadre d'une restitution à l'ensemble des acteurs et services extérieurs, il devient possible d'élaborer le plan communal de développement (PCD).

C'est en effet à ce niveau, à partir des conclusions du diagnostic, que peut se construire la vision que les acteurs ont pour le développement de leur commune. La vision politique est issue de l'analyse des forces et faiblesses de la commune, de la prise de conscience de ses potentialités. Elle formalise le cap visé à moyen et long terme, les axes de développement stratégiques et les objectifs concrets à atteindre.

Sur la base du diagnostic territorial, la commune a élaboré la déclinaison de sa vision stratégique communale (construire une ville littorale à part entière) en axes et objectifs stratégiques pour l'avenir comme suit :



Les différents produits de cette phase pour construire le PCD sont élaborés à l'aide de la méthode de gestion axée sur les résultats (GAR), qui est un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition des résultats réalistes escomptés, en évaluant les risques. C'est une approche qui se concentre de façon systématique sur les résultats, plutôt que vers la réalisation d'activités déterminées, en optimisant l'utilisation des ressources humaines et financières :

- La matrice de planification physique (cadre logique) qui porte sur toute la durée du Plan (2011 – 2016) : il s'agit du programme opérationnel qui organise axe par axe, et objectif par objectif, les actions prévues, les résultats attendus, leurs échéances, les responsables de projet et les éléments d'évaluation. (cette matrice contient 66 actions pour la commune Elmansouria)

Canevas de la matrice physique du cadre logique du PCD.

ACTIONS						EVALUATION		
N°	Intitulé du projet	Priorité	Responsable	Partenaires	Echéance	Résultats	IOV	Source et périodicité
AXE 1								
Obj 1.1								
1								
2								

- La matrice de planification financière complète la première matrice par la budgétisation des actions et l'identification des sources de financements sur la même période (2011 – 2016).

Canevas de la matrice financière du cadre logique du PCD.

ACTIONS			COUT ET FINANCEMENT							OBSERVATIONS
				Contributions acquises						
N°	Intitulé du projet	Priorité	Coût Global en KDH	Part Commune	Région	Province	Autres	TOTAL	Financements recherchés	Besoins moyens humains, techniques, contraintes..
AXE 1										
Obj 1.1										
1										
2										

Le budget global du PCD de la commune urbaine d'El Mansouria est très important puisqu'il avoisine le 1 milliard de dirhams (972,8 million dhs) pour les 6 ans. Cependant, plus de 60% de ce budget est directement pris en charge par les services extérieurs et les grands opérateurs dans le cadre de la mise à niveau de la commune en matière d'habitat, de réseaux d'eau et assainissement, de déchets.... La part de financement sur fond propre de la commune, correspondant à la capacité pouvant être dégagé par son excédent budgétaire, est de 60 millions de dirhams soit 6% du budget global. Cette capacité d'intervention communale sera renforcée par deux sources de financement complémentaires : le recours au crédit du FEC et une demande de dotation de TVA supplémentaire provenant de la DGCL justifiée par les forts besoins de confortement liés au nouveau statut urbain de la commune.

Enfin, la commune d'El Mansouria a la particularité de pouvoir mobiliser des investissements privés très importants sur des projets structurants (aménagement du boulevard urbain, équipement et mise en valeur des plages, constructions d'équipements de centralité et de proximité, routes...). La part de cette source de financement complémentaire, à laquelle se rajoute la participation des particuliers dans les projets de raccordement individuels, atteint 16% du budget.

Tableau d'analyse des postes budgétaires de la matrice financière, PCD Elmansouria.

Répartition budgétaire des dépenses du PCD	Montant Million de dh	Part du budget Global	Moyenne annuelle
Grands projets /Opérateurs et services extérieurs : Habitat et recasements, Lydec (eau potable et assainissement), SEE (forêts, inondations, déchets)...	595,7	61%	99,3
Financement privés (investisseurs et particuliers)	151,3	16%	25,2
Financement commune	60,4	6%	10,1
Demande dotation DGCL/ TVA	39,7	4%	6,6
Emprunts FEC envisagés	24,5	3%	4,1
Financement restant à rechercher	0,9	0,1%	0,2
Budget Global PCD	972,8	100%	162,1

- Le plan d'action triennal précise les actions à réaliser pour la période 2011 – 2013 et permet de vérifier que la participation financière communale est réaliste sur cette période.

Canevas du plan triennal du cadre logique de PCD.

ACTIONS			COUT ET FINANCEMENT		ECHEANCIER ET REPARTITION DE COUTS					
			Financements acquis		2011		2012		2013	
N°	Intitulé du projet	Priorité	Coût Global en KDH	Part Commune	Cout annuel	Part commune	Cout annuel	Part commune	Cout annuel	Part commune
AXE 1										
Obj 1.1										
1										
2										

- Le plan annuel (2011) reprend les actions programmées ou initiées la première année du PCD et en définit le financement. Le reste des actions est programmé dans le deuxième plan triennal (2014 –

2016) qui n'est pas détaillé dans PCD et fera l'objet d'une révision et d'un approfondissement en 2013 basés sur l'évaluation de la mise en œuvre du premier plan triennal.

Canevas du plan annuel du cadre logique de PCD,

ACTIONS ET ACTIVITES			COUT ET FINANCEMENT						
				Contributions acquises					
N°	Projet	Activité	Coût Global en KDH	Part Commune	Région	Province	Autres	TOTAL	Financements recherchés
Obj 1.1									
1									
2									

- Les fiches d'information sur les projets qui précisent les modalités de mise en œuvre et de financement des premières actions programmées (celles du plan triennal).

Le PCD est complété par le dispositif de mise en œuvre qui précise comment opérationnaliser ce dernier.

Pour obtenir ces produits, un processus d'animation a été réalisé basé sur une série d'ateliers, séances de travail et commissions avec les acteurs. La figure et le tableau ci-dessous récapitulent les différentes étapes de la phase de planification et rappelle les périodes de réalisation de ces étapes pour la commune de d'El Mansouria :

Tableau 4 : les étapes de la planification stratégique participative

Etapes	Période
Atelier N°1 de Lancement Objectif : présentation du projet communal aux acteurs et de la démarche à laquelle ils sont associés.	Janvier 2010
Commissions de travail (4) Objectif : Identification des actions souhaitables et proposition de priorisation (aide à la décision politique). 1- Aménagement de l'espace, habitat et équipements : choix d'organisation spatiale et priorités de programmation. 2- Développement économique : conditions de réussite, localisations, partenariats... 3- Accompagnement social des populations : formation, alphabétisation, santé, sensibilisation, accompagnement des relogements... 4- Qualité et mise en valeur du cadre de vie : limitation des impacts environnementaux, hygiène ; préservation du patrimoine naturel et culturel...	Janvier 2010
Atelier N°2 : Synthèse des commissions Objectif : présentation de l'esquisse de plan d'action aux acteurs et aux participants des commissions	Février 2010
Finalisation des matrices et des plans d'actions (Appuis techniques et éléments de programmation de services et arbitrages financiers par la commune)	Février -Mars 2010

4. Mise en œuvre du Plan :

Le plan communal de développement n'est plus une fin mais c'est un moyen pour continuer dans le processus d'animation du territoire et de recherche de financement. Après la validation du PCD d'El Mansouria par le conseil communal le 12 juillet 2010. La commune se lance dans la mise en œuvre de ce plan qui consiste en un ensemble d'activités susceptibles de faciliter la réalisation du plan, de

permettre le suivi des actions, de mesurer le degré de participation des acteurs et les effets et impacts sur le développement local.

Cette phase comporte plusieurs étapes qui seront réalisées entre 2010 et 2016 :

Tableau 5 : les étapes de mise en œuvre du PCD

Etape	Période
Contractualisation : signature du contrat programmes	2010
Plaidoyer pour mobiliser les fonds nécessaires (en amont de chaque plan annuel)	2010 – 2015
Réalisation des actions programmées	2011 - 2016
Révision de la programmation (élaboration du deuxième plan triennal 2014 – 2016 détaillé)	2013
Evaluation du PCD : • La pertinence des projets ; • L'efficacité des projets ; • La Satisfaction de la population ; • L'impact des projets sur la population.	2016

La mise en œuvre du PCD dépendra de la capacité de la commune à mobiliser les financements pour les différentes actions programmées mais aussi de la capacité à piloter et/ou suivre la réalisation des différentes actions.

Sur ce dernier point c'est les ressources humaines (élus et personnels) qui seront déterminantes. La réussite du plan est donc conditionnée par les ressources humaines de l'institution communale.

Certains recrutements sont considérés comme impératifs pour mener à bien certaines actions et surtout le renforcement des capacités des acteurs locaux sera un élément essentiel de la réussite.

Quelques difficultés rencontrées lors de l'élaboration du PCD :

Certes, toute réforme et expérience nouvelle peut rencontrer des difficultés et de la résistance, de ce fait on a voulu opter à avancer séparément certaines difficultés rencontrées dans ce processus d'élaboration du plan communal PCD isolément, de ce qu'on a éclairé précédemment, pour pouvoir en faire une sorte de recommandations et de perspectives à prendre en considération afin d'améliorer davantage ce processus porteur de dynamique local et favorisant en même temps la création des espaces de débats incontournables. D'abord la promulgation de la loi organique relative à l'article 36 de la charte communale de 2009 qui prescrit le PCD (fixé par décret N° 504.10.2) le 28 Avril 2011 (Bulletin officielle du 16 Mai 2011, N°: 5943), nous questionne sur le degré d'appréciation et d'adhésion effective des collectivités locales à ce nouveau chantier, qui est lancé deux années avant la promulgation de cette loi organique.

D'une manière générale voici certaines difficultés qui nécessite d'être évoquées et ce pour l'ensemble des communes :

- Certains services extérieurs doivent collaborer et mettre à la disponibilité des communes, les éléments et données nécessaires à l'opération du diagnostic et celle de la planification ;
- Une bonne partie de diagnostic territorial se base sur des données statistiques de (RGPH 2004, RGA 1996...), nous interpelle sur la validité de ces statistiques en 2010 surtout que la planification stratégique participative va faire des projections pour les six années à venir ;

- La programmation de plusieurs ateliers d'une manière successive alourdi l'agenda des services extérieurs qui doivent assister à chaque atelier pour éclairer des aspects techniques ou informations complémentaires pour certains projets ou programme sectoriel, car certains services extérieurs réclament la non disponibilité des ressources humaines pour assurer et poursuivre ce processus dans chaque commune au niveau provincial ;
- La dépendance de la prise de décision des services extérieurs provinciaux de leurs ministères au niveau central, influence négativement la planification et la programmation des projets à l'échelle communale.
- Un bon nombre des élus communaux, et pour faute d'assimiler/ou de ne pas vouloir assimiler ce qu'on entend par la planification participative n'acceptent pas à ce que des jeunes associatifs décident avec eux sur une même table de discussion des actions à entreprendre dans le territoire communal, pour certains élus c'est une chose qui n'arrange pas leurs intérêt politiques voire personnels ;
- Les cadres communaux trouvent dans cette démarche de la planification stratégique participative une tâche supplémentaire de travail qui s'ajoute à leur travail, ce qui nous interpelle sur le degré de leur implication et motivation pour qu'ils accompagnent ce processus de la planification communale ;
- Toute en sachant que l'élaboration du PCD, n'est pas une fin en soi, plutôt c'est un moyen pour réaliser des projets de développement, il faut accompagner les collectivités locales tout au long de ce processus y compris l'opération de la mise en œuvre des plans, surtout les communes n'ayant pas d'autres ressources financières que celles reçues de la dotation de TVA. Et les conseils communaux à leur tour doivent multiplier leurs efforts pour faire le plaidoyer et mobilisation des fonds.

Conclusion :

Dans le contexte actuel de mise en œuvre progressive du processus de décentralisation. Plusieurs raisons expliquent actuellement l'importance de l'approche territoriale et par conséquent l'animation du territoire dans les stratégies futures de développement durable. C'est en effet, à l'échelle du territoire que les problèmes de développement durables sont perçus et c'est sans doute là où ils peuvent trouver des solutions à la fois démocratiques et équitables, puisque l'animation du territoire vise avant tout un renforcement des acteurs dans la compréhension de leur problématique et dans la maîtrise des solutions envisagées pour répondre à ces problématiques. Les dynamiques locales sont créées et portées par les acteurs, les appuis visent à mettre ces acteurs en aptitudes de créer et porter ces dynamiques.

En effet, l'intervention à l'échelle territoriale a plus de chance d'être efficace qu'au niveau global dans la mesure où les responsabilités sont plus faciles à établir, les actions plus commodes à contrôler et les interdépendances entre les acteurs plus aisées à prendre en compte. De ce fait le niveau local garantit la transversalité, la coordination et la convergence des programmes de développement.

Le métier de l'animation territoriale, indispensable au processus d'émergence de territoires construits dans le cadre des mouvements de décentralisation et de la mise en œuvre de la gouvernance qui les accompagne, nécessite d'être reconnu comme une profession à part entière, car le fait de regrouper des acteurs souvent antagonistes, aux intérêts divergents, aux appartenances sociales... Etc. Différentes autour d'un objectif commun, n'est pas chose facile. Confirmer le regroupement de ces mêmes acteurs dans l'élaboration d'une stratégie à long terme et dans la construction du plan d'action correspondant où chacun doit trouver son intérêt tout en poursuivant un intérêt général, n'est pas chose facile non plus.

En effet, il est également important de signaler l'importance de renforcement des capacités des acteurs locaux qui signifie l'ensemble des mesures prises et/ou des interventions programmées afin d'accroître les capacités des individus, des institutions et des mécanismes de développement à remplir leurs rôles et leurs fonctions de manière efficace, efficiente et viable.

« Travailler Pour devenir inutile » est un slogan que l'ADS a développé en matière d'appui à la planification communale, car aucun autre organisme ne peut se substituer ou jouer le rôle des autres intervenants, se sont les acteurs locaux eux mêmes, qui doivent faire l'animation du territoire, et les autres organismes ayant de l'expertise vont jouer juste le rôle de catalyseur à la création de cette animation du territoire qui est au même temps créatrice de la dynamique des acteurs et travail de synergie et de convergence en matière des projets de développement.

Cependant, il faut penser à la mise en place des mesures d'accompagnement au profit des acteurs locaux à l'issue des nouvelles réformes du même rythme qu'on veille sur la promulgation des textes de lois régissant la réforme des institutions. En l'occurrence les collectivités locales en matière de la planification communale, sont elles dotées des ressources humaines performantes pour jouer le rôle que la décentralisation attend d'elles à travers le transfert des compétences, et de travailler ainsi selon des démarche de planification participative, notamment la gestion axée sur les résultats (la GAR), fortement adoptée par la direction général des collectivités locales (DGCL), ainsi que le budget sensible au genre. Etc. ?, sans oublier l'importance du portage politique dans cet exercice car la volonté politique jouera un rôle prépondérant dans la mesure où il lui appartient de créer une structure efficace de coordination et d'animation du territoire. D'autant plus, est ce que les communes disposent-elles des moyens pour chercher les fonds nécessaires à la mise en œuvre de leurs plans de 6 ans ? Le cas de la Commune Elmansouria présenté illustre bien cette situation (la commune participe seulement à 6% du budget global du PCD). Ce qui nécessite la conception d'outils de financement spécifiques, qui doivent permettre la réalisation des investissements nécessaires au développement des collectivités et l'intervention concertée d'un grand nombre d'acteurs publics et privés.