



CAPITALISATION DE L'EXPERIENCE DES MAISONS DU DEVELOPPEMENT LOCAL



**GUIDE DE MISE EN ŒUVRE
DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE
LOCAL**

A l'intention des acteurs territoriaux

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	5
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	6
RESUME DU PADEL/PNDL	7
INTRODUCTION	9
PREMIERE PARTIE : COMPRENDRE LE DEL	11
1.1. Quest-ce-que le DEL ?	11
1.2. D'où vient le concept du DEL ?	12
1.3. Pourquoi mettre en œuvre le DEL ?	13
1.4. Quelles sont les principales approches de promotion du DEL ?	14
1.5. Qu'en est-il des outils du DEL ?	19
DEUXIEME PARTIE : CONNAITRE L'ENVIRONNEMENT DU DEL AU SENEGAL	23
2.1. Cadre stratégique et politique	23
2.2. Cadre institutionnel et juridique	25
2.3. Dispositif d'appui technique et financier	25
2.3. Principales expériences de DEL au Sénégal	29
TROISIEME PARTIE : METTRE EN ŒUVRE LE DEL	33
3.1. Principes de base du DEL	33
3.2. Parties prenantes du DEL	33
3.3. Etapes et outils de promotion du DEL	37
3.4. Mesures d'accompagnement	46
BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE	49
ANNEXES	51

LISTE DES ENCADRES

Encadré N°1 : Les enjeux du DEL en 12 points

Encadré N°2 : Analyse comparative de quelques approches DEL

Encadré N°3 : Quelques outils de mise en œuvre du DEL

Encadré N°4 : Le cadre stratégique du DEL au Sénégal

Encadré N° 5: Principaux acteurs en appui aux entreprises

Encadré N°6 : Rôles et responsabilités des parties prenantes du DEL

Encadré N°7 : Les sept étapes du processus de planification du DEL

Encadré N°8 : Schématisation de la phase sensibilisation et mise en place des dispositifs

Encadré N°9 : Diagnostic de l'économie territoriale

Encadré N°10 : Les étapes de planification du DEL

Encadré N°11 : Synthèse de la stratégie de mise en œuvre du DEL selon l'échelon territorial

Encadré N°12 : Les 12 facteurs de réussite du DEL

AVANT-PROPOS

La capitalisation des bonnes pratiques constitue de nos jours un atout important pour assurer la visibilité des projets de développement. Jusqu'à une période récente, les dispositifs de suivi évaluation des projets mettaient en effet davantage l'accent sur les résultats acquis dans le court, le moyen et le long termes et accordaient peu de place à la documentation et au partage des savoirs.

Aujourd'hui, plus que jamais, il s'agit davantage de mieux gérer et de mieux partager, au-delà des résultats acquis par les projets, les savoirs et les savoirs faire en vue d'un passage à l'échelle et d'une plus grande utilisation ou adaptation des approches et démarches dans d'autres domaines, dans d'autres contextes par d'autres acteurs.

La Maison du Développement Local (MDL), pionnier dans la promotion du Développement Economique Local (DEL) au Sénégal, a senti la nécessité dès son démarrage de mettre la capitalisation au cœur de son intervention à travers des sessions de formation aux techniques de capitalisation qui ont permis d'élaborer, de documenter et de partager leurs expériences sous différentes formes.

Le présent guide de mise en œuvre du DEL à l'échelle des territoires répond au souci des MDL de stabiliser un cadre de référence à la fois conceptuel, contextuel et méthodologique du DEL suite aux difficultés rencontrées dans l'opérationnalisation du DEL. Il fait suite à l'expérimentation, entre autres, de plusieurs outils et instruments de mise en œuvre dans la région de Louga.

Partant de leur propre expérience et de la capitalisation entreprise à l'échelle nationale, les MDL ont voulu mettre à la disposition des acteurs territoriaux un outil qui permet de :

- Mieux comprendre les concepts et approches lorsqu'on parle de DEL ;
- Mieux maîtriser le contexte institutionnel, juridique et organisationnel du DEL ;
- Maîtriser les étapes et outils méthodologiques du DEL

Le projet remercie l'ensemble des acteurs des diverses structures en provenance des services centraux du ministère en charge de la décentralisation et des sectoriels, des Agences Régionales de Développement, du secteur privé et des partenaires techniques et financiers qui ont bien voulu participer à la validation de ce document. Il remercie également Monsieur Sambou Ndiaye qui a assuré la rédaction du document.

Que toutes ces bonnes volontés trouvent ici l'expression des sincères remerciements du projet pour leur précieuse collaboration.

Atoumane Elféky AGNE
Coordonnateur PADEL/PNDL

SIGLES ET ABREVIATIONS

ADEL	Association de Développement Economique Local
ARD	Agences Régionales de Développement
ANPJ	Agence Nationale pour la Promotion des Jeunes
APIX	Agence pour la Promotion des Investissements
ASUFOR	Association des Usagers de Forages
BOT	Build Operate Transfer
CET	Construction –Exploitation – Transfert
CLEF	Comité Local d'Education et de Formation
COA	Code des Obligations de l'Administration
DEL	Développement Economique Local
DPES	Document de Politique Economique et Sociale
DSRP	Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
ECOLOG	Economie Locale
FDEL	Fonds de Développement Economique Local
GIC	Groupement d'Intérêt Communautaire
MDL	Maison du Développement Local
MGLDAT	Ministère de la Gouvernance Locale, du Développement et de l'Aménagement du Territoire
PADEC	Projet d'Appui au Développement Economique de la Casamance
PADEL	Projet d'Appui au Développement Economique Local
PCE/USAID	Programme de Croissance Economique/ Agence des Etats-Unis pour le Développement International
PDEF	Programme Décennal de l'Education et de la Formation
PEL	Parcours de l'Entrepreneur Local
PIE	Porteurs d'Initiatives Economiques
PME/PMI	Petites et Moyennes Entreprises/Industries
PNDL	Programmne National de Développement Local
PODES	Plan d'Orientation pour le Développement Economique et Social
PPP	Partenariat Public Privé
PROMER	Projet de promotion de Micro-Entreprises Rural
PSE	Plan Sénégal Emergent
SAFIC	Système d'Analyse Financière et Institutionnelle des Collectivités
SDADL	Service Départemental d'Appui au Développement Local
SFD	Services Financiers Décentralisés
SNDT	Stratégie Nationale de Développement Territorial
UNCDF	Fonds d'Equipement des Nations Unies
ZES	Zone Economique Spéciale

RESUME DU PADEL/PNDL

Le Projet d'Appui au Développement Economique Local (PADEL) en ancrage au Programme National de Développement Local (PNDL) est bâti sur une stratégie d'intervention fondée sur une expérimentation localisée dans la région de Louga. Soutenu par une dimension politique nationale exécutée au sein des différentes composantes du PNDL, le PADEL/PNDL (2008-2014) est le fruit du partenariat entre le gouvernement du Sénégal, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le Fonds d'Équipement des Nations Unies (UNCDF) et la Coopération du Grand Duché de Luxembourg.

L'objectif de développement poursuivi par le projet est la promotion du développement économique local dans le processus de décentralisation en vue de l'amélioration des conditions de vie des populations. Les objectifs spécifiques du projet consistent à appuyer la formulation et la mise en œuvre de la stratégie de développement local et à renforcer les capacités des acteurs territoriaux de la région de Louga pour la promotion du développement économique local.

L'intervention du PADEL/PNDL est fondée sur un appui ciblé au Programme National de Développement local appelé à fédérer l'ensemble des interventions des Bailleurs et des Partenaires au développement en appui à la déconcentration et au développement social, culturel et économique des collectivités locales du Sénégal. Le projet s'est évertué à promouvoir le développement économique (DEL) à travers une coproduction efficiente entre les acteurs institutionnels (conseils élus et services techniques déconcentrés), le secteur privé et la société civile.

Au niveau stratégique, le PADEL/PNDL appuie les structures centrales de l'État pour le renforcement de la dimension économique de la politique de décentralisation et de développement local. Il appuie également les collectivités locales pour qu'elles se dotent d'une vision du développement économique local afin de promouvoir les initiatives privées et la création de richesses et de contribuer au renforcement d'un cadre régional de mise en cohérence des initiatives locales de développement économique.

Au niveau opérationnel, le projet s'emploie à mettre en place des instruments d'investissements adaptés au tissu économique local et des mécanismes et approches pouvant contribuer à la promotion du développement économique local et de l'appui conseil ; il renforce également les capacités des acteurs locaux à promouvoir un développement participatif fondé sur une vision durable du développement économique régional et local.

À travers plusieurs outils et instruments conçus et mis en œuvre par l'équipe du projet, le PADEL/PNDL a été exécuté sur la période 2008-2014 dans le cadre du Secrétariat Exécutif du PNDL qui en assure le pilotage sous la tutelle du Ministère de la Gouvernance Locale, du Développement et de l'Aménagement du territoire (MGLDAT).

Le projet a voulu systématiser à travers la « capitalisation de l'expérience des maisons du Développement Local (MDL) » les approches et les démarches développées durant sa période de mise en œuvre et tendant à inscrire le développement économique local dans l'agenda des collectivités territoriales.

INTRODUCTION

Le présent document constitue un guide qui cherche à définir le contenu ainsi que la démarche méthodologique de mise en œuvre du DEL en vue de l'inscrire dans l'agenda des divers ordres de collectivités territoriales. Son objectif principal est de proposer un outil de référence qui soit suffisamment adaptable à des contextes territoriaux différents. En tant qu'intrant méthodologique devant accompagner les différents acteurs dans l'implémentation du DEL, ce guide se positionne comme un référent dans l'élaboration de la vision dans la formulation du projet territorial ainsi que dans la mise en route du DEL.

Il est destiné aux acteurs territoriaux des diverses échelles de territoire promues par l'Acte III de la décentralisation. Les enjeux qui sous-tendent l'élaboration de ce guide renseignent sur la nécessité de :

- permettre aux acteurs des collectivités locales (CL) de mieux comprendre la démarche de mise en route du DEL dans leurs localités et de mieux maîtriser les outils de planification du DEL;
- accompagner les responsables des CL et les partenaires au développement à mieux comprendre les enjeux du DEL et à mieux maîtriser la démarche d'implémentation d'un processus DEL ;
- permettre aux Agences Régionales de Développement (ARD) de mieux jouer leurs rôles d'accompagnement et d'animation des processus de DEL ;
- permettre au secteur privé et aux acteurs territoriaux en général de mieux se positionner dans les processus DEL.

Le présent guide se structure autour de trois parties : la première partie pose les jalons de compréhension du DEL en présentant un éclairage conceptuel, les enjeux et finalités, les principales approches et outils et enfin, en dégagant les facteurs de réussite. La deuxième partie cherche à restituer le contexte du DEL au Sénégal en revisitant le cadre institutionnel et stratégique notamment dans le contexte d'Acte III de la décentralisation, les dispositifs d'appui technique et financier. La troisième partie du document dégage la démarche de mise en œuvre du DEL. Elle part du rappel de quelques principes de base et de l'analyse des parties prenantes avant de systématiser les sept principales étapes de mise en œuvre du DEL. Enfin, des mesures d'accompagnement à la mise en œuvre d'une stratégie DEL sont avancées.

Ce guide DEL a fait l'objet d'un atelier de partage et de validation les 1er et 2 juillet 2014 à Saly Portudal auquel ont participé des responsables d'ARD, de projets programmes DEL, de collectivités locales (JAEL), de techniciens du Ministère de la Gouvernance Locale, du Développement et de l'Aménagement du Territoire (MGLDAT), d'Organisations Non Gouvernementales (ONG) et de diverses institutions (voir liste des participants à l'atelier de validation du guide).

PREMIERE PARTIE COMPRENDRE LE DEL

1.1. QUEST-CE- QUE LE DEL ?

Le DEL, en tant démarche volontariste et structurée, constitue un processus d'auto promotion d'un territoire qui, promouvant la création de richesses, la revitalisation des ressources, la dynamisation du tissu économique local ainsi que la gouvernance territoriale, cherche à contribuer à la construction concertée d'une économie locale durable ayant des retombées sur la communauté. De manière spécifique, le DEL est un processus par lequel les acteurs d'un territoire, particulièrement la collectivité locale et le secteur privé local décident de travailler ensemble en vue de faire face à des défis communs ou valoriser diverses potentialités (stimuler l'emploi, améliorer la qualité de vie, exploiter certaines ressources territoriales, etc.).

Misant sur une logique d'action proactive de construction ou de saisie des opportunités présentes dans son environnement, le DEL procède d'une approche systémique, itérative, dynamique et inclusive qui s'appuie généralement sur une ou deux activités motrices locales disposant d'un effet démultiplicateur. A ce propos, le DEL ne se limite pas à un micro projet isolé, ni à une activité génératrice de revenus, ni à un dispositif de financement mutualiste, ni à une application de politiques de développement décidées à l'échelle nationale, encore moins à une simple mise en œuvre d'interventions suscitées par les bailleurs. De même, le déploiement d'activités économiques, l'implantation d'une multinationale ou d'un conglomérat d'entreprises sur un territoire n'est garant d'une démarche de DEL que si :

- la finalité de l'action demeure le développement local durable du territoire ;
- la démarche témoigne d'une interaction dynamique entre acteurs sous tendue par une vision stratégique ;
- il résulte d'un processus de planification économique locale ;
- sa mise en œuvre s'inscrit dans le cadre d'un dispositif d'animation, de pilotage et de gouvernance territoriale.

En d'autres termes, le DEL fait référence aux interactions dynamiques entre les facteurs économiques, sociaux et environnementaux se rapportant à toute unité territoriale infra nationale : quartier, village, commune, département, pôle territorial. C'est dire que les attributs essentiels du DEL peuvent se retrouver autour de :

- la territorialité
- la valorisation des ressources locales

- la mobilisation convergente des acteurs territoriaux
- l'élaboration concertée d'une vision déclinée en stratégies de mise en œuvre.

1.2. D'OU VIENT LE CONCEPT DU DEL ?

Les collectivités locales ont commencé à mettre en œuvre le DEL au début des années 70 lorsqu'elles ont commencé à prendre conscience de l'importance de leur rôle dans l'amélioration du sort économique de leur population. En étudiant de plus près le tissu économique local, en analysant la nature des obstacles à la croissance et à l'investissement et en engageant des projets et programmes stratégiquement planifiés pour faire face à ces obstacles et faciliter le développement du secteur privé, elles ont cherché à développer l'emploi et l'économie locale.

En Afrique, ce sera durant les années 1990-2000 que vont émerger des expériences DEL car les premières années d'indépendance n'ont pas favorisé une prise en charge du développement local du fait de la prédominance du modèle centralisé et interventionniste de l'Etat post colonial que remplaceront dans les années 1980, les programmes d'ajustement structurel. Durant ces années, les politiques de décentralisation et de développement local auront permis en effet d'engranger d'importantes avancées en termes institutionnel (décentralisation, renforcement institutionnel des collectivités locales), socio politique (gouvernance locale), social (micro projets de lutte contre la pauvreté) ou encore technique (outils de planification local, etc.), mais au détriment de la promotion des économies territoriales. C'est dans ce contexte que le développement économique local est apparu comme un paradigme innovant pouvant induire de nouvelles dynamiques socio-économiques territoriales comparativement au modèle promu par l'Etat et par le marché. Son modèle revendique une autre vision de l'économie et du développement en affirmant d'une part, que le développement ne se résume pas à la croissance économique, et d'autre part, que l'économique est guidé par des principes à la fois marchand, non marchand et non monétaire (Polanyi, 1983; Granovetter, 2000). Une perspective DEL s'inscrit foncièrement dans un processus de développement territorial du moment où elle considère le territoire comme une échelle stratégique de promotion de dynamiques endogènes de mobilisation des ressources en vue de satisfaire les besoins essentiels de la population.

Si la plupart des initiatives DEL au Sénégal ont été portées par des programmes publics et surtout par les partenaires au développement, on notera des réactions encore timides du secteur privé local tandis qu'au niveau de certaines CL, des tentatives d'amorce de dynamique DEL sont perceptibles mais elles restent inhibées par le déficit de capacités techniques et financières. En dépit de la diversité des contextes et des expériences, il faut reconnaître que les initiatives DEL au Sénégal restent embryonnaires, expérimentales, peu capitalisées, souvent circonscrites au territoire d'expérimentation ou aux parties prenantes et enfin, peu soumises à un cadre de référence stabilisé ou consensuel.

1.3. POURQUOI METTRE EN ŒUVRE LE DEL ?

Le développement d'un territoire dépend de plus en plus de son aptitude à s'adapter à l'évolution de l'économie de marché locale, nationale et internationale. De plus en plus de territoires utilisent le DEL stratégiquement planifié pour renforcer leur capacité économique locale, améliorer le climat de l'investissement et accroître la productivité et la compétitivité des entreprises locales, des entrepreneurs et des salariés. L'aptitude d'un territoire à améliorer la qualité de vie de sa population, à créer de nouvelles opportunités économiques et à réduire la pauvreté dépend de sa capacité à comprendre les processus de DEL et à agir stratégiquement dans une économie de marché en évolution permanente et de plus en plus concurrentielle.

La situation locale de chaque territoire étant unique, celle-ci renforce ou réduit le potentiel de développement économique local. C'est cette situation qui détermine l'avantage comparatif d'une zone et sa capacité à attirer, générer et retenir l'investissement. Ce sont les caractéristiques économiques, sociales et physiques d'un territoire qui guident la démarche générale ainsi que la conception et l'exécution de la stratégie de DEL. Selon les bonnes pratiques, pour édifier une économie locale forte, un territoire doit engager un processus de collaboration visant à bien comprendre la nature et la structure du tissu économique local et à mener une analyse de ses forces, de ses faiblesses, de ses chances et des menaces pesant sur elle.

La démarche DEL fait apparaître les problèmes et les opportunités majeurs de l'économie locale et permet aux collectivités territoriales de mieux les prendre en charge.

Le DEL qui s'inscrit dans une logique de construction de territoire, est ainsi un processus qui met l'accent sur la création de richesses par les acteurs locaux et une stratégie de promotion de l'emploi à travers le développement de petites et microentreprises, le renforcement du dialogue territorial, en particulier entre le secteur public et le secteur privé et la planification du développement.

Au centre de cette approche, figure la construction de partenariat entre le secteur public et le secteur privé afin de regrouper les acteurs de l'économie locale, y compris les autorités administratives, les associations patronales et syndicales, les chambres consulaires, les organisations féminines, bref, toutes les composantes de la société civile.

Pour qu'ils soient efficaces et profitables, les processus DEL doivent s'inspirer d'une orientation vers les productions qui valorisent les potentialités locales, d'une volonté d'améliorer l'accès au financement pour tous les acteurs économiques, de promouvoir l'emploi et la création d'infrastructures de soutien à l'économie locale, en particulier les infrastructures marchandes, les routes et autres pistes de production, les infrastructures de stockage, les aménagements hydroagricoles, etc.

Encadré N°1 : Les enjeux du DEL en 12 points

1. Construction d'une économie locale durable et compétitive au profit des acteurs du territoire
2. Revitalisation du territoire à partir de ses spécificités : création de richesses à partir de la valorisation des ressources locales
3. Construction d'une vision partagée de développement territorial décliné en projets de territoire
4. Promotion d'une décentralisation économique entre l'Etat et les territoires
5. Contribution du territoire au renforcement de la compétitivité nationale
6. Maîtrise et amélioration de la fiscalité locale
7. Structuration et renforcement du tissu économique local
8. Promotion de la gouvernance économique locale
9. Renforcement de l'attractivité et du marketing des territoires
10. Maîtrise de l'information économique locale et de la dynamique de l'économie locale
11. Renforcement de la capacité des collectivités locales à répondre à la demande sociale locale
12. Correction des disparités et des inégalités socio-territoriales : promotion des emplois locaux décents, amélioration de la qualité de vie et de la cohésion sociale

1.4. QUELLES SONT LES PRINCIPALES APPROCHES DE PROMOTION DU DEL ?

On peut distinguer trois approches de promotion du DEL : les démarches de structuration des économies locales déclinées autour de l'approche filière et celle chaîne de valeur, l'approche sectorielle et enfin, les approches territoriales.

1.4.1. Démarche de structuration des économies locales et approches de promotion du DEL

- *La démarche de construction de filières*

La démarche filière est un ensemble d'activités d'appui concourant à la production, la transformation, la vente et à la consommation d'un produit. L'approche filière est une démarche d'organisation et de structuration des activités économiques autour de produits particuliers et vise à intégrer tous les acteurs engagés dans la production de ces derniers. Une démarche de filière mobilise des actions simultanées et coordonnées sur tous les maillons de la chaîne du produit, d'amont en aval de manière à véritablement maîtriser l'avenir d'une production. Ce faisant, les producteurs s'organisent pour disposer d'un appui technique dans l'approvisionnement de matières premières, la production et la distribution de ce produit.

- *La démarche de construction d'une chaîne de valeur*

La chaîne de valeur englobe l'ensemble des activités entrant dans la chaîne de production-transformation- commercialisation- consommation, de la sélection des intrants jusqu'à la phase post consommation des produits finaux. Elle permet de connaître comment les producteurs locaux sont intégrés dans des espaces de production plus globaux en mettant en relation différentes catégories d'acteurs dont les intérêts ne sont pas toujours convergents. L'approche chaîne de valeur est généralement utilisée pour desserrer les contraintes d'approvisionnement, de production, de transport, de distribution ou de marketing d'un produit. Elle procède par une identification des goulots d'étranglement du produit à travers une analyse qui couvre tous les chaînons (approvisionnement en équipement et matières d'œuvre, vente, marketing, marchés) afin d'identifier les points d'entrée prioritaires. Ensuite, l'approche engage des actions pour la résolution des contraintes majeures de la filière à travers des cadres de concertation entre les intervenants (public, privé, entrepreneurs, organisations professionnelles, prestataires de services). L'analyse de la chaîne permet aux décideurs de comprendre quelle étape dégage plus de valeur et quel est le maillon de la chaîne qui tire la filière.

1.4.2. L'approche sectorielle

Il s'agit d'une approche souvent nationale portée par des programmes de développement initiés par l'Etat et qui visent la promotion d'un produit spécifique. Elle insiste sur une appréhension approfondie d'un secteur d'activités tout en veillant à l'implication des différents acteurs du domaine considéré. Elle s'intègre souvent dans le cadre d'actions de coopération internationale où le bailleur vient en appui à un programme étatique national. Souvent techniciste, cette approche est peu globale, peu systémique, peu inclusive et ne valorise pas souvent le territoire ainsi que les CL.

1.4.3. Les approches territoriales du DEL

Les approches territoriales englobent les différentes formes de configuration économique qui font référence à la dimension spatiale des unités territoriales. Leurs modalités d'intervention se réfèrent aux démarches d'organisation pratique qui émergent d'un territoire local et qui visent la mobilisation des ressources techniques, humaines, physiques du milieu en vue de contribuer globalement à améliorer les conditions de vie de la population. Elles supposent la mise en place d'un dispositif d'intervention et de pilotage territorial du développement qui permet d'accompagner les acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs projets. Parmi les approches territoriales, on peut distinguer :

- *L'approche par les pôles de développement économique*

C'est une approche de développement économique qui vise à promouvoir les zones géo économiques, régions ou départements en pôle territorial de développement. Ces derniers s'appuient sur leurs capacités optimales à favoriser l'exploitation des potentialités territoriales en faisant de la participation le levier de mobilisation convergente d'initiatives de développement. Elle se met en œuvre à travers des interventions sur un mode simultané ou séquentiel en ciblant les secteurs d'activités qui servent de locomotives pour amorcer une dynamique d'ensemble de l'économie territoriale. Espace de mutualisation de compétences, de ressources, d'initiatives, le pôle se base sur un projet de territoire défini de manière consensuelle par les diverses parties prenantes. Le pôle reste bâti sur une volonté politique structurée autour d'une vision claire, une communauté d'intérêts, une volonté de mutualisation et de partenariat, une identité territoriale voire socioculturelle, une viabilité du territoire concerné.

- *L'approche de développement polycentrique*

L'approche de développement polycentrique découle de choix politiques privilégiant le développement de toutes les composantes d'un territoire selon leurs atouts spécifiques. Recherchant synergie et complémentarité, la polycentricité peut être appréhendée selon une perspective nationale ou locale. Au niveau national, on parle de polycentricité lorsque la configuration d'une entité infra nationale se caractérise par plusieurs communes de différents niveaux fonctionnant comme des centres plutôt que d'être simplement dominés par une seule ville centre. Ce qui veut dire que les approches polycentriques vise à faire émerger plusieurs centres hors de la partie centrale. Au niveau locale, il y a polycentricité lorsque deux ou plusieurs villes disposent de fonctions mutuellement complémentaires, et encore plus si les villes coopèrent. Les politiques en faveur de la polycentricité encouragent la division fonctionnelle du travail aussi bien que les flux et le niveau de coopération entre territoires voisins. Dans l'un ou l'autre des cas, l'effet qui est recherché est de compenser la prédominance d'un centre unique et de promouvoir des équilibres territoriaux.

- *L'approche clusters ou systèmes productifs locaux (SPL)*

Un cluster est une concentration géographique d'entreprises interdépendantes. On regroupe souvent les clusters, les grappes et les districts sous le vocable de système productif local. Mais une distinction suivant la taille et la nature des activités permet d'affiner la typologie et les caractéristiques sui-generis. En effet, un cluster abrite des entreprises de tailles différentes tandis qu'un district est essentiellement composé de très petites entreprises familiales et est spécialisé dans un produit donné. En outre, un cluster recouvre généralement tous les maillons de la chaîne de valeur ajoutée d'un secteur d'activités: R&D, formation... L'approche cluster consiste à structurer un pôle de compétitivité en créant les conditions d'une concentration géographique d'entreprises ayant des activités similaires ou complémentaires mais qui concourent tous à la production du même produit dans un espace donné. C'est ce qui fait des clusters des types de concentration d'activités qui permettent à des entreprises de disposer de main d'œuvre en quantité et en qualité, de sous traiter certains éléments de production, de pouvoir se procurer une part importante de leurs fournitures (crédits, assurances, réparations, entretiens) et ainsi profiter d'économies d'échelle.

- *L'approche grappe*

La grappe désigne un ensemble localisé d'entreprises dans un même territoire et qui opèrent dans le même secteur d'activités ou qui réalisent des activités complémentaires. La grappe comprend les entreprises fournissant intrants, matières premières et services à ces entreprises génériques ainsi que les centres de recherche, les établissements de formation et des institutions de financement. Elle renvoie également au groupe d'acteurs en partenariat pour assurer la réalisation des objectifs et de la vision autour de la filière d'activités ciblées. En tant que groupe d'acteurs, la grappe est au minimum un réseau de partage d'informations et de connaissances relatives aux marchés, aux produits, aux technologies, aux ressources humaines et autres facteurs déterminant les performances d'une filière. Il est attendu de la grappe une efficience collective supérieure à la somme des efficiences individuelles des entités membres. Intégrant le concept de chaîne de valeur, l'approche grappe constitue un cadre d'analyse de la compétitivité d'un produit sur un marché donné en permettant de relever les types de contraintes.

- *L'approche de développement entrepreneurial*

Pour cette approche, les entrepreneurs constituent des forces motrices de la croissance économique. L'approche consiste en un appui à des initiatives entrepreneuriales privées individuelles ou collectives. L'approche entrepreneuriale est ainsi un moyen pour saisir les opportunités de développement personnel et créer de la richesse pour l'ensemble de la communauté. Toutefois, il s'agit d'une approche basique de promotion du DEL qui devra valoriser l'entrée par les CL.

Encadré N°2 : Analyse comparative de quelques approches DEL

Types d'approches	Atouts	Faiblesses
Approche filière	Appui ciblé, concentré sur un seul produit	Freine l'émergence des autres filières
	Participe de la structuration de l'activité	Néglige la synergie avec les autres filières
	Spécialisation et responsabilisation dans le système productif	Risques de défection sur les filières longues
	Entrée par la production- la transformation-la commercialisation	Faible prise en compte des impacts environnementaux
		Articulation faible avec les CL
Approche chaîne de valeur	Cherche à résoudre les contraintes de la filière	La panne d'un des maillons inhibe toute la chaîne de production
	Optimise la valeur ajoutée de chaque maillon de la chaîne de production	Difficulté à concilier les conflits d'intérêts entre les diverses parties prenantes
	Imbrication fonctionnelle des divers maillons, met en relation diverses catégories d'acteurs	
Approche sectorielle	Articulation avec les priorités nationales, reste centrée sur la matière première	Se limite à une seule activité
	Cible un ou plusieurs produits et intègrent tous les acteurs impliqués dans l'approvisionnement	Pose des problèmes de ciblage Ne favorise pas sur l'intégration des divers secteurs
Approche territoriale	Prise en charge systémique de plusieurs problèmes transversaux	Processus long et complexe à cause de la diversité des acteurs et des centres d'intérêt contradictoire Problèmes d'échelles,
	Diversification des revenus	
	Meilleure prise en compte des réalités socio-culturelles	Difficile d'avoir des contrats viables avec d'autres partenaires
	Utile dans la gestion des conflits	Faible pouvoir de négociation
	Vient en continuité à l'approche filière	

1.5. QU'EN EST-IL DES OUTILS DU DEL ?

Il est possible de distinguer les outils d'analyse de ceux utilisés pour la mise en œuvre du DEL.

- Outils d'analyse du DEL

Le terrain renseigne sur plusieurs outils d'analyse du DEL dont on peut en citer quelques uns.

[Les études filières](#) permettent d'identifier sur un territoire la ou les filières porteuses en posant un diagnostic exhaustif de celle-ci. Sont interrogées diverses variables telles : le marché mondial, la structure de production- commercialisation- transformation, les zones de production, les acteurs de la filière, sa structuration, ses avantages concurrentiels et sa marge de progression.

[Les lignes directrices](#) constituent un document de planification locale, notamment promu par Art Gold, élaboré de manière participative et couvrant une durée de trois ans. Chaque ligne directrice est assortie d'axes stratégiques, de l'indication de sa référence aux OMD et de l'identification de partenaires potentiels pouvant participer à sa prise en charge. L'approche par les lignes directrices doit permettre de dresser la situation du DEL, d'identifier les ressources territoriales et enfin, de dégager une approche filière. Elle devrait permettre de disposer d'un document de portée stratégique et opérationnelle pouvant servir de cadre de déploiement des interventions des partenaires notamment ceux de la coopération décentralisée.

[L'analyse des parties prenantes](#) vise à identifier les positions, rôles et responsabilités, les intérêts, les attentes et les problèmes et situations des différents groupes qui interagissent dans l'espace local mais également, leur potentiel de contribution à l'effort de construction d'une dynamique économique locale. Il s'agit d'une analyse typologique et systémique qui interroge également la capacité de nuisance des divers acteurs.

[L'analyse FFOM \(forces, faiblesses, opportunités et menaces\)](#) constitue un outil utile pour analyser certaines dimensions de la situation locale. Elle permet de systématiser les forces qui peuvent servir de points d'appui, les faiblesses à suppléer ou à desserrer, les opportunités à explorer et enfin, les menaces à maîtriser par rapport à différents aspects de la situation analysée. Cet outil peut être employé de plusieurs manières. Ainsi, les « forces » et les « faiblesses » peuvent être considérées comme des facteurs internes à la problématique à analyser tandis que les « opportunités » et les « menaces » sont perçues comme relevant de facteurs externes. Dans une autre perspective d'analyse, les « forces » et les « faiblesses » peuvent être considérées comme des facteurs actuels et les « opportunités » et les « menaces » comme des facteurs futurs. Notons qu'à l'instar du FFOM, l'OBMEMORE procède de la même logique en analysant les rapports entre Objectif-Méthode-Moyen-Résultat.

[L'arbre à problèmes](#) permet de se faire une idée des principaux problèmes liés à une situation donnée. Il s'agit de l'étude approfondie d'un ou de plusieurs problèmes dans le but de définir leurs causes, leurs conséquences et dégager des hypothèses de solution.

L'[hexagone du DEL](#)¹ est un outil didactique qui aide à organiser les concepts et instruments principaux du DEL le long d'un certain nombre de triangles. Son but est d'organiser les thèmes principaux du DEL de manière à le rendre plus facile aux praticiens en vue de comprendre la complexité des questions en jeu. L'hexagone du DEL est structuré en six triangles. Le premier triangle permet de définir le groupe cible du DEL. Le second triangle présente et analyse les différents facteurs de la localité, c'est-à-dire les caractéristiques qui déterminent si une ville ou une région donnée est qualifiée de cadre favorable pour faire des affaires. Le troisième triangle identifie les synergies entre la promotion économique, la promotion de l'emploi et du développement urbain/régional. Le quatrième triangle montre comment traduire le concept de développement durable à l'échelle locale et la façon de combiner l'économique avec les dimensions sociale et écologique de la durabilité. Le cinquième triangle donne des conseils sur la façon de comprendre la diversité des acteurs de la gouvernance locale. Le sixième triangle montre comment les activités de planification, de suivi et d'évaluation s'articulent.

[La cartographie](#) économique remplit trois objectifs. Elle sert à identifier les acteurs qui jouent un rôle dans un cluster donné : les entreprises et les types d'entreprises, les institutions d'appui, des associations, les pouvoirs publics et autres. Ensuite, c'est une façon de décrire les liens entre les entreprises et les institutions d'appui. Enfin, elle est un moyen de visualiser la structure du pouvoir entre les acteurs économiques. L'objectif principal est de concentrer la discussion autour de la représentation d'une carte d'un système. La cartographie économique illustre l'interaction entre les acteurs économiquement importants (entreprises, associations d'affaires, les institutions d'appui, le gouvernement, etc.), y compris l'intensité de l'interaction et les principales caractéristiques de la relation. La cartographie du système de valeur fournit une meilleure compréhension de l'intégration d'un système de production locale dans les structures économiques plus larges. Le but est de se faire une idée de la position du faisceau dans le système de valeurs, tant sur le plan physique et que sur le plan des structures de pouvoir.

[Le modèle des cinq forces de Porter](#) est un concept analytique élaboré par Michael Porter en vue d'analyser la performance et les défis stratégiques d'une entreprise. Cet outil a pour objectif de comprendre la position et les menaces des filières individuelles. L'outil analyse cinq aspects, c'est-à-dire les cinq forces: la rivalité entre les entreprises existantes, le pouvoir de négociation avec les fournisseurs, avec les acheteurs, la menace de nouveaux concurrents ou de produits de substitution, l'avantage concurrentiel permet de mesurer la compétitivité de la collectivité locale par rapport aux collectivités locales de son espace et enfin, la planification par scénarii qui projette l'économie locale en fonction de scénarios futurs potentiels.

[La Démarche ECOLOC](#) (Economie Locale) tente une adaptation de l'approche démo-économique (WALTPS) au niveau local pour identifier les leviers qui devraient permettre aux responsables et opérateurs locaux d'agir dans le devenir économique et social à long terme de leur localité et de son hinterland ; en général, la démarche ECOLOC vise à concilier l'échelle de gouvernanc

¹ La présentation de l'hexagone du DEL, de la cartographie et du modèle de Porter s'est largement inspirée de la GiZ, 2007.

généralement adoptées par les pays africains au système d'informations économique et social par la production de statistiques « locales », donne une plus grande importance au volet économique et financier du processus de décentralisation en cours au niveau des pays africains à travers une approche plus économique que sectorielle, promeut une gestion locale plus offensive et plus positive au service de l'amélioration des conditions de vie des populations et met en évidence les potentiels et les obstacles de développement des économies locales et aider à l'émergence d'une coalition autour de stratégies de développement économique local.

Le SAFIC (Système d'Analyse Financière et Institutionnel des Collectivités) vise à mieux saisir la problématique et à proposer des actions, en collaboration étroite avec les autorités, pour une meilleure fonctionnalité des collectivités ; le SAFIC procède donc d'une analyse de la réalité de la collectivité locale à travers le processus de décentralisation, de déconcentration et de la dynamique économique sur son espace territorial, trois éléments qui interagissent pour porter ou bloquer le développement local. Le SAFIC repose sur l'idée que la collectivité locale, organe élu, est centrale (mais pas unique) dans le jeu des acteurs locaux et la dynamique de développement qui peut ou non s'enclencher. Par conséquent, le développement implique la création d'une vision commune ou la définition de dénominateurs communs locaux de cette vision à travers un processus participatif et la concrétisation de ces ambitions dans la fourniture de services aux populations. Le SAFIC a également pour objet de mesurer le niveau de convergence local et de proposer des voies pour améliorer cette dynamique.

- Outils de mise en œuvre du DEL

Il est possible de cibler une diversité d'outils de mise en œuvre du DEL comme le montre le tableau suivant :

Encadré N°3 : Quelques outils de mise en œuvre du DEL

1. marketing territorial : promotion d'un environnement incitatif en améliorant le climat des affaires, politique d'attractivité territoriale
2. politique d'appui à l'entrepreneuriat local, de consolidation des entreprises en expansion ou de promotion des jeunes entrepreneurs, de promotion des PME
3. promotion du partenariat public-privé
4. aménagement rationalisé et durable du territoire
5. planification économique locale
6. politique de revitalisation territoriale et de valorisation des potentialités locales
7. amélioration des infrastructures et des services de soutien : conditionnement et valorisation des produits locaux et désenclavement des zones de production
8. promotion des filières, de clusters ou de chaîne de valeur
9. animation économique territoriale
10. l'incubateur d'entreprises
11. zones économiques spéciales
12. promotion de la gouvernance économique : renforcement du dialogue territorial
13. facilitation des conditions d'accès aux financements : fonds de garantie, société de cautionnement mutuel
14. promotion de l'emploi local, articulation formation emploi

DEUXIEME PARTIE

CONNAITRE L'ENVIRONNEMENT DU DEL AU SENEGAL

2.1. CADRE STRATEGIQUE ET POLITIQUE

Le DEL constitue une composante stratégique transversale au niveau des différentes politiques publiques élaborées ou en cours d'élaboration et/ou de Validation.

Ainsi, dans le document en cours de validation de la Stratégie Nationale de Développement Territoriale (SNDT), l'aménagement du territoire, la décentralisation et le développement économique local ont été appréhendés comme des modalités de promotion du développement territorial. De même dans la Lettre Politique Sectorielle Développement Local et Aménagement du Territoire, le DEL est appréhendé dans son rapport à la fiscalité locale, aux investissements structurants au sein des pôles territoriaux de développement et à l'intercommunalité. Le changement de document stratégique du Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP) au Plan d'Orientation Pour le Développement Economique et Social (PODES) ainsi que la substitution du paradigme de développement local par celui de développement territorial dans un contexte de recomposition ministérielle cherchant à articuler aménagement du territoire-décentralisation-développement local, consacrent la volonté politique des nouvelles autorités du pays à consacrer les territoires.

Le Document de Politique Economique et Sociale (DPES) pour l'horizon 2011-2015 fait explicitement état des pôles régionaux de développement. Dans l'axe 3, le point « Décentralisation, développement local et aménagement du territoire » avance des propositions progressistes telles : la maîtrise de l'information territoriale ; l'accroissement de la fonctionnalité des pôles de développement à travers des infrastructures et équipements structurants ; le renforcement des responsabilités et des capacités des CL dans la promotion du DEL à travers la promotion de la décentralisation de la chaîne fiscale, de l'observatoire des territoires ou de l'intercommunalité.

Quant à l'actuel document stratégique de l'Etat sénégalais le Plan Sénégal Emergent (PSE) pour l'horizon 2014-2018, s'est fixé trois orientations stratégiques :

1. susciter la transformation de la structure de l'économie dans le sens de soutenir une dynamique de croissance forte et durable ;
2. élargir l'accès aux services sociaux et la couverture sociale et préserver les conditions d'un développement durable ;
3. répondre aux exigences de bonne gouvernance, à travers le renforcement des institutions et la promotion de la paix, de la sécurité et de l'intégration africaine.

En tout état de cause, la politique de décentralisation offre bien le cadre institutionnel et juridique de référence du DEL. En effet, à travers cette politique, l'Etat confirme sa volonté de promouvoir un développement national harmonieux reposant sur le dynamisme des territoires positionnés désormais comme acteurs de leur propre développement. Néanmoins, si d'importantes avancées ont été notées dans les aspects institutionnels, socio-politiques, sociaux et techniques, il n'en demeure pas moins que la faible promotion du DEL n'a pas permis une véritable décentralisation économique, source d'autonomisation des territoires et de redistribution des pouvoirs entre le niveau central et le niveau territorial. La décentralisation économique permettrait d'une part, aux territoires de mieux contribuer au renforcement de la compétitivité nationale à travers notamment la réduction du déficit de la balance des paiements. D'autre part, elle permettrait aux CL, d'être moins dépendantes financièrement de l'Etat et ainsi, d'être mieux outillées en vue d'assurer la délivrance de services publics locaux de qualité. Une analyse plus fine de l'axe 3, notamment le point « Aménagement du territoire, développement local et territorialisation » devrait certainement permettre une meilleure prise en charge du DEL dans le cadre du PSE. Ce sera notamment le projet d'Acte III de la décentralisation qui semble ouvrir d'intéressantes perspectives au DEL.

Selon la Loi N° 2013-10 du 28 décembre 2013 portant nouveau Code général des Collectivités locales, l'objectif général de l'Acte III est d'organiser le Sénégal en territoires viables, compétitifs et porteurs de développement durable autour de quatre objectifs fondamentaux :

1. un ancrage de la cohérence territoriale pour une architecture administrative rénovée ;
2. une clarification des compétences entre l'Etat et les collectivités locales ;
3. un développement de la contractualisation entre ces deux niveaux décisionnels ;
4. une modernisation de la gestion publique territoriale, avec une réforme des finances locales et une promotion soutenue de la qualité des ressources humaines.

L'érection du département en collectivité locale permet d'avoir une échelle méso de cohérence territoriale entre l'espace local de base et le niveau pôle de développement. En plus de garantir un espace territorial viable, le département offre l'opportunité de disposer d'une échelle intermédiaire pouvant permettre de corriger l'émiettement territorial et renforcer les initiatives d'intercommunalité. Quant à l'érection des pôles de développement territorial, elle permet d'avoir un espace plus stratégique en vue de promouvoir des économies d'échelle tout en promouvant une plus grande cohérence territoriale. Elle devrait également permettre d'amoindrir les effets néfastes liés à la suppression de la région du moment où elle promeut un niveau d'intervention intermédiaire entre l'échelle nationale et les collectivités territoriales d'une part, et d'autre part, la mise en place d'une échelle de mise en cohérence entre ces dernières. Enfin, le projet de territorialisation implique une reconfiguration des rapports Etat/ territoires, un renouvellement de la place de l'Etat ainsi que de l'orientation des approches d'intervention. Qu'elle concerne les politiques publiques ou la gestion des services, la territorialisation appelle la promotion du DEL avec comme centralité les projets de territoires.

2.2. CADRE INSTITUTIONNEL ET JURIDIQUE

Le cadre juridique et législatif de la décentralisation renforcé par le nouveau code des collectivités locales positionne de fait les CL dans leur rôle d'impulsion et d'animation du DEL en assignant de fait aux communes, villes et départements la mission de conception, de programmation et de mise en œuvre des actions de développement économique, social et environnemental d'intérêt local (Article 3 du Code des CL). Comme dans l'ancien code où le développement économique n'était pas de façon systématique une compétence transférée aux CL, le nouveau code des CL dégage une compétence générale à travers laquelle le législateur attend de ces dernières le déploiement d'initiatives en vue de créer les conditions favorables à l'attractivité du territoire, à l'émergence d'un secteur privé local dynamique ou encore à la gouvernance économique locale. Il est également attendu des CL, l'impulsion d'une dynamique de mise en place d'infrastructures et de services de soutien à l'économie locale, l'appui à la structuration des filières porteuses et au renforcement des capacités des acteurs économiques, la construction des bases d'un partenariat public-privé dynamique, la mise à disposition d'une information économique locale pertinente et actualisée, le soutien à l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes pour qui, le premier interlocuteur demeure sans nul doute la CL. De manière plus spécifique, le nouveau Code général des CL dans son chapitre VII prévoit la création des établissements publics locaux ainsi que la participation à des sociétés à participation publique ou à des entreprises privées. Au-delà des opportunités d'intercommunalité, l'Article 245 évoque les possibilités pour les CL d'agir sur les emprunts et garanties d'emprunts, les conventions financières de coopération internationale, les garanties et prises de participation dans des sociétés privées exerçant des activités d'intérêt général à participation publique. Il reste toutefois que les modalités d'exercice de ces compétences économiques demeurent subordonnées à l'approbation préalable du représentant de l'Etat, reproduisant ainsi ce que certains appellent la « tutelle économique » de l'Etat sur les CL. En fin de compte, le DEL demeure partie intégrante de la compétence générale des CL et/ ou est une compétence de fait liée à la fonction de productivité des CL. C'est pourquoi, une lecture proactive des textes liés à la décentralisation amène à positionner le DEL comme une mission stratégique des CL qu'il est possible d'appréhender notamment à travers les opportunités d'intercommunalité, de coopération décentralisée, de promotion de la fiscalité locale ou à travers la perspective des pôles territoriaux de développement.

2.3. DISPOSITIF D'APPUI TECHNIQUE ET FINANCIER DU DEL

L'état des lieux de l'environnement du développement économique local au Sénégal réalisée en 2009 par le PADEL permet de répertorier des organismes publics privés dans le cadre de dispositifs d'appui technique et financier au DEL.

2.3.1. DISPOSITIF D'APPUI TECHNIQUE AU DEL

L'analyse du dispositif d'appui technique du DEL permet de cartographier les acteurs du DEL offrant des services d'impulsion du Développement Economique local et des services de promotion des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME).

Au titre des acteurs développant des services d'impulsion du DEL, c.-à-d. des services qui ont pour finalité la facilitation du processus de développement au niveau local, on retrouve les collectivités locales par le biais des compétences qui leurs sont transférées et certaines agences publiques dont les actions vont dans le sens de l'aménagement d'infrastructures et d'équipement structurants, de l'amélioration de l'environnement des affaires et de la promotion de l'entrepreneuriat.

Dans cette catégorie entrent les acteurs publics et les acteurs privés dédiés à l'aménagement d'infrastructures et d'équipements structurants et l'amélioration de l'environnement des affaires.

Par rapport à l'aménagement d'infrastructures et d'équipements structurants, les acteurs publics offrent des infrastructures de base qui sont des ouvrages de maîtrise et de valorisation de ressources naturelles (barrages, voies de désenclavement,...), d'infrastructures socioéducatives et d'infrastructures marchandes (magasins de stockage, aires d'abattage, centre de ventes,...). L'intérêt de l'amélioration des infrastructures et des équipements dans le cadre du DEL est de renforcer la productivité et la compétitivité des entreprises locales à travers le désengorgement des sites de production et la sécurisation de la production.

Les collectivités locales par rapport à ce service élaborent le schéma régional d'aménagement territorial approuvé par l'Etat et gèrent les infrastructures locales qui leur ont été délégués afin de garantir la qualité et la pérennité des ouvrages. Les agences publiques œuvrent également dans l'aménagement d'infrastructures et d'équipements structurants. C'est le cas de l'Agence d'Aménagement et de Promotion des Sites Industrielles (APROSI) qui s'investit dans l'aménagement d'espaces communes destinés aux activités industrielles et de l'Agence pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat (APDA) qui s'engage dans une mission d'aménagement et d'exploitation d'infrastructures, de sites et de services de promotion de l'artisanat. Celle-ci se matérialise par la création de villages artisanaux, de salons d'expositions artisanales, de galeries régionales...

Quant à l'amélioration de l'environnement des affaires qui constitue un service de base en matière de Développement local car elle encourage le maintien des investisseurs dans une localité, elle vise à faciliter le regroupement en corps de métiers, à améliorer les conditions d'implantation des entreprises, ou encore la constitution d'une base de données des acteurs économiques, à simplifier les procédures administratives, à former et sensibiliser les jeunes pour l'acquisition d'une qualification professionnelle, à la mise à disposition d'investissements dans les infrastructures routières pour faciliter la mobilité urbaine, faciliter l'accès aux marchés publics locaux, etc.

Les principaux acteurs intervenants dans l'amélioration de l'environnement des affaires sont les Collectivités Locales, les chambres consulaires et les Agences publiques.

Les collectivités locales interviennent à travers leurs compétences de planification et de promotion de l'économie locale à travers un ensemble de services de promotion qui forment un environnement facilitateur dans lequel peut s'accomplir le développement économique local, mesures nécessaires pour assurer le bien-être des populations et pour améliorer leur cadre de

vie. Elles interviennent également pour améliorer la législation locale et pour investir par des Partenariats Publics Privés ou autres dispositions, dans l'infrastructure économique afin de répondre aux besoins de croissance à long terme de leur économie locale. Elles interviennent aussi pour promouvoir le développement des entreprises et du secteur des services financiers destinés aux entreprises locales, qui répondent bien aux besoins complexes des activités économiques locales, des groupements locaux d'entreprises et de leurs chaînes de valeur.

Quant aux Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture (CCIA) et aux Chambres de Métiers (CM), leur implantation au niveau de chaque région constitue un moyen de redynamiser leurs actions qui s'orientent pour les premières vers l'offre de service d'encadrement et de formation des opérateurs économiques suivant leurs secteurs d'activités respectifs, la fourniture de renseignements économiques et de conseils d'ordre juridiques, administratifs, contentieux, comptables... Pour les secondes dans l'initiation aux différents métiers, le regroupement des corps de métiers et la promotion des produits artisanaux par l'organisation de foires et d'expositions,...

A ces acteurs s'ajoutent aussi des agences telles que l'Agence de Promotion des Investissements et des grands travaux (APIX) qui s'active dans ce cadre d'abord par l'exercice de toutes les fonctions d'un guichet unique afin de réduire les contraintes liées aux formalités administratives pour la création d'entreprise. Ensuite par la fourniture de renseignements sur les opportunités d'affaires et secteurs clés.

En dehors de ce service, des acteurs s'inscrivent également dans la promotion de l'entrepreneuriat à travers les services offerts en matière de formation sur l'esprit d'entreprise, l'appui à l'élaboration de business plan, l'incubation et l'encadrement des opérateurs économiques et autres porteurs de projets ainsi que l'appui à la recherche de partenaires techniques et financiers.

Dans l'offre de ce service on retrouve les agences publiques à travers l'Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes (ANPJ) qui offre aux jeunes des programmes de formation à divers métiers et d'insertion par l'auto-emploi ainsi que le Fonds Nationale de Promotion de l'Entrepreneuriat Féminine.

L'appui des organismes privés à la mission d'impulsion consiste généralement à relayer les services étatiques ou décentralisés dans l'amélioration du cadre de vie des populations à la base. Les acteurs identifiés sont dans le cadre de l'aménagement du territoire, des équipements et infrastructures structurants sont les PTF qui œuvrent dans la mise à disposition de moulins à mil, de banques céréalières, de boutiques de village, dans l'aménagement d'ouvrage de maîtrise et de valorisation de la ressource eau (bassins versants avec le GRDR), et dans la construction d'infrastructures éducatives et sanitaires.

Encadre N° 5 : Principaux acteurs en appui aux MMPE suivant la chaîne de valeur de l'entreprise

PHASES	ETAPES	ACTEURS
Création	Elaboration Business Plan	ADEPME, Chambres consulaires et associations patronales, CNP/AFEPES de Association "entreprendre »
	Appui à la formalisation	CNP/AFEPES, APDA, ADEPME, et les Chambres consulaires
	Formation	l'ADEPME, L'APDA, l'ASEPEX, le FONDEF, AGETIP, la Bourse Nationale de Sous-traitance, les Chambres consulaires
	Appui à la recherche de PTF	ADEPME et APDA, Planète Finance Sénégal, Acra, ADPES, CESVI, GTZ/ PEJU, UNCDF/PALPS Microfinance
Exploitation	Encadrement technique	ADEPME, APDA, ASEPEX et Agence Nationale de Promotion du Tourisme ;
	Encadrement sur les normes de qualité	Bourse Nationale de Sous-traitance, Bureau du Mise à Niveau, ADEPME et ASEPEX et ITA.
commercialisation	Diffusion de l'information commerciale	APDA, ASEPEX, ANPT et ADEPME.
	Renforcement des capacités en négociation	Organisations patronales
	Recherche de marchés	ASEPEX, Bourse Nationale de Sous-traitance

2.3.2. DISPOSITIF D'APPUI FINANCIER AU DEL

L'appui financier dans le cadre du DEL peut être appréhendé à travers deux groupes d'acteurs à savoir, les organismes publics et de coopération d'appui financier et les structures privées de financement.

En ce qui concerne les organismes publics, les fonds peuvent être mobilisés par des projets de coopération, ou à travers des projets mis en place par l'Etat. Ces appuis financiers dans leur majorité servent à soutenir les capacités des collectivités territoriales pour leur permettre de fournir des services à leur population notamment à travers des infrastructures locales. Ces appuis financiers se font le souvent sous forme d'appui budgétaire, on peut citer le PNDL.

L'analyse du dispositif d'appui financier mettra plus l'accent sur les structures privées de financement à savoir les banques et les systèmes financiers décentralisés.

L'intervention des banques en direction du secteur privé est plus significative du côté des grandes entreprises. Avec un faible accès au financement des banques, la Petite Entreprise maillon important du tissu économique local est toujours été considérée comme trop risquée. Mais, depuis quelques temps, dans un souci de diversification de leur portefeuille client, les banques s'intéressent de plus en plus à ce segment de marché, mais ceci reste timide au regard des besoins.

Le paysage bancaire sénégalais a connu une forte évolution entre 2004 et 2008 avec l'ouverture de cinq (07) nouvelles banques notamment la Banque Régionale de Solidarité (BRS - Sénégal), la Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique de l'Ouest (BIMAO), créée par la Confédération des Caisses Mutualistes d'Afrique de l'Ouest, Attijari Bank, qui a racheté la CBAO et qui est devenue Groupe Attijariwafa bank, de la Banque Atlantique Sénégal, une filiale de Atlantic Financial Group et de International Commercial Bank Sénégal, la BSIC (Banque Sahélo Sahélien pour l'Investissement et le commerce) et récemment la Banque Nigériane UBA. Ces sept (07) nouvelles banques portent le nombre total de banques en activité au Sénégal à dix-neuf (19).

La typologie des acteurs de la micro finance au Sénégal peut se traduire en 4 catégories suivantes :

- les 11 réseaux agréés de MEC au Sénégal : CMS, ACEP, PAMECAS, UMECU, UMEC, U-IMCEC, URMECS, REMECU, RECEC, INTERCREC, REMEC Niayes dont les trois premiers occupe la part la plus importante de l'offre actuelle de financement ;
- les 9 signataires de la convention-cadre : Caurie-MF, FDEA, ASACASE, PAME/AGETIP, CPS(Asacase), FDEA, SAFEFOD, FENAGIE PECHE, et ACTION PLUS ; qui sont actifs dans une moindre mesure comparés aux réseaux ;
- les GEC/MEC/points de services isolés ;
- les autres acteurs comprenant les partenaires techniques et financiers, les prestataires de services d'études et de conseils (cabinets /ONG /consultants indépendants), les instances représentatives des IMF (CNC et APIMEC) et les services de l'administration (la Direction de la Supervision et Réglementation et la Direction de la Micro finance).

2.4. PRINCIPALES EXPERIENCES DE DEL AU SENEGAL ?

Au Sénégal, le DEL est dans une phase de construction des premiers jalons et d'expérimentation. Certes, beaucoup d'activités à orientation économique ont été réalisées par divers types d'acteurs notamment dans le cadre des microprojets de lutte contre la pauvreté rurale. Toutefois, la mise en œuvre d'activités de promotion d'une économie locale durable assujettie à une vision systémique déclinée en objectifs stratégiques, reste une pratique émergente voire balbutiante au Sénégal. La plupart des dynamiques DEL restent pour le moment embryonnaires, dispersées, peu capitalisées et souvent circonscrites au territoire d'expérimentation ou aux parties prenantes. Les acteurs les plus présents sur le champ du DEL sont constitués des partenaires au développement, de certains programmes de l'Etat et de manière marginale de certaines chambres consulaires et de certaines CL.

Plusieurs expériences de DEL ont été développées au Sénégal, en particulier dans des zones de concentration comme Louga, la Casamance, l'axe Fatick-Kaolack-Tambacounda (voir annexe 3).

La mise en œuvre de ces divers types d'appui a permis l'expérimentation de divers types de dispositifs ainsi que divers outils techniques et financiers. Entre autres, on peut signaler :

- Les maisons de développement local
- Les agences de développement économique local
- Le fonds de développement économique local avec ses guichets communautaire, intercommunal et études de faisabilité
- Le crédit bail
- Le partenariat public-privé (PPP)
- Les tables filières
- MPER : Micro petites entreprises rémunératrices
- Les fonds de garantie
- La Société Coopérative de Cautionnement Mutuel promue par l'ONUDI
- Le guichet de développement économique à frais partagés promu par le PADEN
- Le Fonds de Développement Local
- Le crédit municipal
- Le fonds de garantie
- Le Fonds régional de développement du CR de Louga
- L'Emprunt
- Le Crédit-bail
- Les business centers ou services d'appui aux entreprises centres
- Le contrat de concession
- Le marché d'entreprise de travaux publics

A travers ces expériences, divers dispositifs organisationnels et financiers sont en train d'être expérimentés mais qui doivent répondre aux défis de performance, d'appropriation locale et de viabilité. Au niveau opérationnel, la plupart des dispositifs d'appui s'intègrent dans des projets

pilotes qui ont besoin de se stabiliser avant de s'engager dans une dynamique structurée. Le terrain renseigne sur une concentration des interventions en milieu rural ainsi qu'une diversité de leur entrée, de leurs approches et de leurs cibles d'intervention. Il est possible également de faire une typologie selon la porte d'entrée. Par exemple, certains projets/programme travaillent directement avec les CL alors que pour d'autres comme le PROMER, le PCE/USAID et le PADEC, l'entrée privilégiée concerne les producteurs. Il faut enfin, noter la domination technique et financière des dynamiques DEL par les partenaires au développement devant les faibles capacités du secteur privé et des CL.

Un déficit en compétences techniques pour initier, piloter et mettre en œuvre un processus DEL a été constaté au niveau de la plupart des interventions des autres acteurs. Le secteur privé local reste pour le moment isolé des dynamiques DEL et faiblement sensibilisé sur les opportunités en termes de démarche filières ou chaîne de valeur. Pour le moment, il se comporte plus en cible ou bénéficiaire des interventions qu'en partie prenante: le faible positionnement des organisations socioprofessionnelles sur le DEL, la dynamique entrepreneuriale limitée, la faible structuration des secteurs en filière, la faible saisie des enjeux et des opportunités en termes de démarche filières ou chaîne de valeur semblent être à l'origine de cette position marginale. Les expériences de partenariat public privé demeurent encore presque méconnues. L'expansion des initiatives économiques populaires a permis à certaines de se structurer autour de PME/ PMI, mais la grande majorité évolue entre lutte contre la pauvreté et dynamique d'entrepreneuriat. A ce propos, la faiblesse des capitaux investis, l'étroitesse des marchés, la faible dynamique entrepreneuriale ainsi que la rareté de dispositif d'appui orienté sur l'entrepreneuriat local n'offrent pas à ces initiatives l'opportunité de dépasser le stade d'activités de survie. Quant au secteur privé international, ses interventions ne revendiquent aucun souci du DEL du fait de la logique de maximisation du profit. La montée en puissance de la question de la responsabilité sociale des entreprises a amené certaines d'entre elles à promouvoir des appuis ponctuels et à portée humanitaire. Par ailleurs, l'expérience des chambres de commerce telles celles de Dakar et de Kaolack (respectivement la CCIAD et la CCIAK) démontre que le rapport au DEL émerge comme champ structurant. La CCIAD par exemple dispose d'un Espace du créateur, d'un observatoire économique, d'un centre de formalité des entreprises, d'un département intelligence économique et d'un service des relations consulaires. La CCIAK dispose également d'un observatoire économique, d'une direction marketing, promotion et communication, d'une direction de la formation continue, d'un centre de gestion agréé, d'une mutuelle d'épargne et de crédit. Le défi des chambres de commerce éclaire sur leur vision encore marquée par leur mission traditionnelle, leur dynamique entrepreneuriale limitée, leur fonctionnement souvent vulnérable aux enjeux politiques ou encore le niveau de qualification de leurs ressources humaines.

Quant aux CL, leur saisie limitée des enjeux du DEL appréciable à travers une absence de vision stratégique chez les élus pour un développement économique enraciné sur les potentialités locales, le déficit en capacités techniques et financières pour assurer le pilotage, la gestion et l'animation d'un processus de promotion du DEL, la faible maîtrise des interventions des partenaires, l'articulation encore ténue entre les études sur l'économie locale et les actions concrètes de promotion du

DEL sur le terrain, les difficultés à disposer de données économiques locales performantes et régulières constituent entre autres des contraintes qui risquent d'inhiber la consolidation voire l'expansion des expériences DEL au Sénégal. Signalons également le fait que la question de la fiscalité locale reste peu investie par les dynamiques DEL.

Quant aux ARD et le DEL, des amorces sont appréciables au niveau entre autres des ARD de Saint-Louis, Louga, Kolda, Kaolack et Ziguinchor. La plupart des expériences concerne des projets/programmes de promotion du DEL en ancrage au sein des ARD comme c'est le cas du PADEL/PNDL et d'Art Gold à Louga et Ziguinchor ou encore de la coopération espagnole au sein des ARD de Saint-Louis et de Kolda. Dans l'organigramme de la plupart des ARD, on constate bien l'existence d'une division « Promotion de l'économie locale ». Toutefois, cette division qui n'arrive pas encore à poser des actes opérationnels de promotion du DEL, ne démontre pas toujours un contenu programmatique et ne dispose pas toujours de ressources humaines qualifiées. Par ailleurs, l'analyse dynamique et systémique de l'économie locale, des activités motrices locales, des filières porteuses ou encore des niches de création de richesses révèlent encore des trous noirs repérables dans la plupart des PLD alors que la mise en place d'un mécanisme de production d'une information économique locale pertinente et actualisée n'est pas toujours vérifiable au sein des ARD même si des avancées ont été notées dans l'élaboration d'un système de suivi-évaluation. En tout état de cause, la plupart des dynamiques DEL portées par les ARD se doivent de répondre aux défis de viabilité, de pérennité et de maîtrise pour ne pas compromettre leur portée.

TROISIEME PARTIE : METTRE EN ŒUVRE LE DEL

3.1. LES PRINCIPES DE BASE DU DEL

La mise en route du DEL relève d'une démarche d'ingénierie territoriale. A ce propos, il ne peut être nullement question d'une stratégie clé en main ou d'une stratégie standard du DEL, chaque localité devant mettre au point sa stratégie en réponse à ses problématiques et à sa dynamique spécifiques. Toutefois, au moins neuf principes de base peuvent être avancés pour guider toute dynamique DEL:

1. Le processus DEL est un processus unique non transférable et foncièrement territorial. Il relève d'une démarche d'apprentissage qui procède par essai-erreur et par expérimentation et non d'un processus linéaire et prévisible. A ce propos, le DEL promeut une conception dynamique du territoire comme acteur, activités, ressources et système d'interactions
2. Le DEL procède par une démarche participative, itérative, systémique, proactive, dynamique et pluridisciplinaire
3. La co-construction qui consiste en une implication technique des parties prenantes d'amont en aval du processus. La co-construction porte sur toutes les étapes du processus de planification, réfléchit sur les règles institutionnelles de partenariat, la définition des indicateurs d'évaluation ainsi que sur le dispositif de mise en œuvre. Elle évoque l'enjeu de la gouvernance territoriale
4. Le principe de sélection et de priorisation pour un choix optimal des activités
5. La recherche de synergie et le souci de mutualisation en vue de favoriser des interactions dynamiques entre acteurs et entre territoires. A ce propos, le DEL promeut la subsidiarité entre les diverses parties prenantes et entre territoires situés dans le même environnement
6. L'auto promotion et l'empowerment des acteurs territoriaux
7. La revitalisation territoriale à partir de la valorisation des ressources territoriales en lieu et place d'une dépendance envers l'Etat ou envers les partenaires
8. Le leadership de la collectivité locale et des acteurs privés locaux
9. Un dispositif territorial fonctionnel de pilotage, d'animation, de coordination et de suivi-évaluation de la dynamique DEL

3.2. PRINCIPALES PARTIES PRENANTES DU DEL

Les principales parties prenantes du DEL sont constitués des acteurs territoriaux constitutifs du secteur public, du secteur privé et de la société civile.

En particulier, on peut retenir les collectivités locales, les chambres consulaires, le secteur privé à travers ses différentes organisations, les services centraux et services techniques déconcentrés, les autorités administratives, les organisations du secteur privé et de la société civile.

De manière générale, le DEL est stratégiquement planifié par les pouvoirs publics locaux en collaboration avec des partenaires du secteur public, du secteur privé et de la société civile. La mise en

œuvre est réalisée par des acteurs publics, privés ou de la société civile selon leurs capacités et leurs moyens. Les entreprises privées prospères et les partenariats public–privé productifs créent de la richesse pour les populations au sein desquelles elles sont implantées. Mais les entreprises privées ont besoin d’un environnement favorable pour créer de la prospérité. Les pouvoirs publics locaux jouent

un rôle essentiel en créant cet environnement favorable au développement et à la réussite des entreprises. Par sa nature, le développement économique local est un partenariat entre le monde des entreprises, les intérêts de la population concernée et les pouvoirs publics locaux.

Encadré N° 6 : Rôles et responsabilités des parties prenantes du DEL dans le contexte

Acteurs	Rôles
Collectivités locales	<ul style="list-style-type: none"> • Impulser, animer, planifier et coordonner le processus DEL ; - Fonction de planification stratégique territoriale: inclure le DEL dans les documents de planification locale, délimitation des vocations territoriales, aménagement des zones industrielles • Fonction d’investisseur: appui au secteur privé, investissements structurants, création d’infrastructures marchandes, promotion d’infrastructures de soutien au système productif local (conditionnement et valorisation des produits locaux) • Fonction d’animation économique: mise en place d’un dispositif d’animation de l’économie locale et de production d’informations économiques régulières (observatoire du DEL), prise de mesures incitatives pour le secteur privé local : organisation de foires des produits locaux, mise en place de fonds de garantie... • Fonction de marketing territorial: impulsion, promotion de l’attractivité, renforcement des capacités, organisation de fora en vue de susciter un secteur privé local fort • Recherche de partenariat et mise en réseau des acteurs • Promotion d’une dynamique de gouvernance économique locale

Chambres consulaires

- Collecte, production, diffusion et mise à jour de l'information économique locale
- Représentation, intermédiation et lobbying
- Veille et intelligence économique
- Servir d'interface entre les pouvoirs publics et le secteur économique
- organiser des foires économiques et appui pour participer aux fora
- information, formation, accompagnement dans la commercialisation, promotion des produits locaux
- appui à la structuration et à la dynamisation du secteur privé local
- Appui aux collectivités locales dans leurs stratégies de mobilisation des ressources

Secteur privé local/ producteurs

- création de richesses et investissement dans la valorisation des potentialités et ressources locales
- Investissement des créneaux porteurs
- Structuration des chaînes de valeur et des filières
- Promotion de l'emploi local

Etat

- Définition d'une vision partagée et d'un cadre stratégique et institutionnel favorable au DEL
- Promotion d'une décentralisation économique
- Appliquer un système de financement adapté au DEL
- Mettre en place des infrastructures de conditionnement et de valorisation des produits locaux ;
- Promotion d'un aménagement équilibré du territoire : désenclavement des territoires et des systèmes productifs locaux
- Appui à la promotion des produits locaux et investissement productif dans la valorisation des ressources et potentialités locales - Appuyer le renforcement des capacités des acteurs locaux (secteur privé local, collectivités locales, etc.) du point de vue de la valorisation des ressources et des potentialités locales
- Promouvoir les formations et les apprentissages ciblés sur les besoins économiques locaux
- Accompagner les collectivités locales en matière de partenariats
- Définition d'un cadre stratégique et institutionnel favorable au DEL

Les universités

- Renforcement de la connaissance sur le DEL
- Adaptation de l'offre de formation aux métiers sur le DEL
- Promotion de la recherche-action et diffusion des résultats
- Mettre en place un dispositif de production d'informations économiques sur le territoire
- Appui à la mise en place d'un système productif local
- Veille et alerte sur les dynamiques DEL
- Formation de ressources humaines des CL et renforcement de capacités des acteurs territoriaux

Les partenaires du DEL

- Accompagnement pour élaboration et mise en œuvre de la stratégie DEL et des projets de territoires
- Mise en place de dispositifs techniques et financiers d'appui au DEL
- Appuyer les acteurs territoriaux dans la conception et la diffusion de documents sur les potentialités locales et stratégie de promotion territoriale
- Ouverture à l'harmonisation des interventions

Les OCB, la société civile, les habitants

- Fonction de veille et sensibilisation sur les enjeux du DEL
- Participation aux dispositifs de gouvernance économique locale
- Sensibilisation sur les enjeux du consommateur local
- Participation aux dispositifs de gouvernance économique locale
- Participation à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie DEL et des projets de territoires

3.3. LES PRINCIPALES ETAPES DU DEL

ONU Habitat (2009) avance quatre questions guide en vue d'entamer un processus de planification du DEL : Où sommes-nous ? Où voulons-nous aller ? Comment allons-nous y accéder ? Comment savons-nous que nous sommes arrivés ? L'analyse des expériences DEL a permis d'identifier les éléments caractéristiques pouvant constituer l'idéal-type d'une mise en route du DEL qui peut être systématisée autour de sept étapes systématisant les principales étapes du processus de mise en œuvre du DEL. Il faut dès à présent souligner le fait que les différentes étapes se distinguent par leurs objectifs et résultats, mais s'imbriquent les unes par rapport aux autres. Elles s'inscrivent dans un processus global et itératif, rendant ainsi la stratégie dynamique, souple et adaptable aux circonstances locales.

Encadré N°7 : Les sept étapes du processus de planification du DEL

1. Sensibilisation et mise en place des structures de pilotage et de mise en œuvre
2. Diagnostic territorial et analyse de l'économie du territoire
3. Construction de la vision et élaboration du projet territorial
4. Elaboration de la stratégie DEL
5. Planification
6. Mise en œuvre de la stratégie
7. Revue et évaluation de la stratégie

3.3.1. Sensibilisation et mise en place des dispositifs de pilotage et de mise en œuvre de la stratégie

Cette étape préliminaire est cruciale en ce qu'elle permet d'expliquer le processus d'élaboration du DEL, d'identifier les parties prenantes significatives et enfin, de mettre en place un dispositif de pilotage et de mise en œuvre de la stratégie. Une note de cadrage de tout le processus devrait permettre aux acteurs d'avoir une idée claire de la démarche de planification du DEL. Quelques questions permettent d'alimenter cette étape :

- Comment se déroule le processus ? Quelles sont les principales étapes et quelle est la durée de chaque étape ?

- Pourquoi s'engager dans un processus DEL ? Quels sont les enjeux et finalités du DEL pour chaque type d'acteurs ?
- Quelles sont les parties prenantes stratégiques du DEL ?

Il est primordial de disposer d'une volonté politique de la part de la collectivité locale soutenue par une demande sociale forte des acteurs privés et sociaux du territoire avant de s'engager dans un processus de planification du DEL. Ces conditions garantissent l'institutionnalisation et l'appropriation territoriale du processus. En tout état de cause, la sensibilisation permet de garantir une mobilisation convergente des élus locaux, de l'administration territoriale, des ARD et des services techniques régionaux, du secteur privé, des organisations communautaires, de l'entrepreneuriat, de la société civile, des programmes publics, des chambres consulaires, des partenaires au développement, des structures d'appui-conseil et de formation ayant un lien avec l'économie locale... Il est recommandé d'institutionnaliser le dispositif à travers un arrêté qui pourra préciser le mandat et les mécanismes de fonctionnement des instances. La réussite d'une stratégie DEL dépend fortement de l'implication et de la collaboration des parties prenantes dont la mutualisation des compétences, expériences et ressources constitue une condition gagnante du processus.

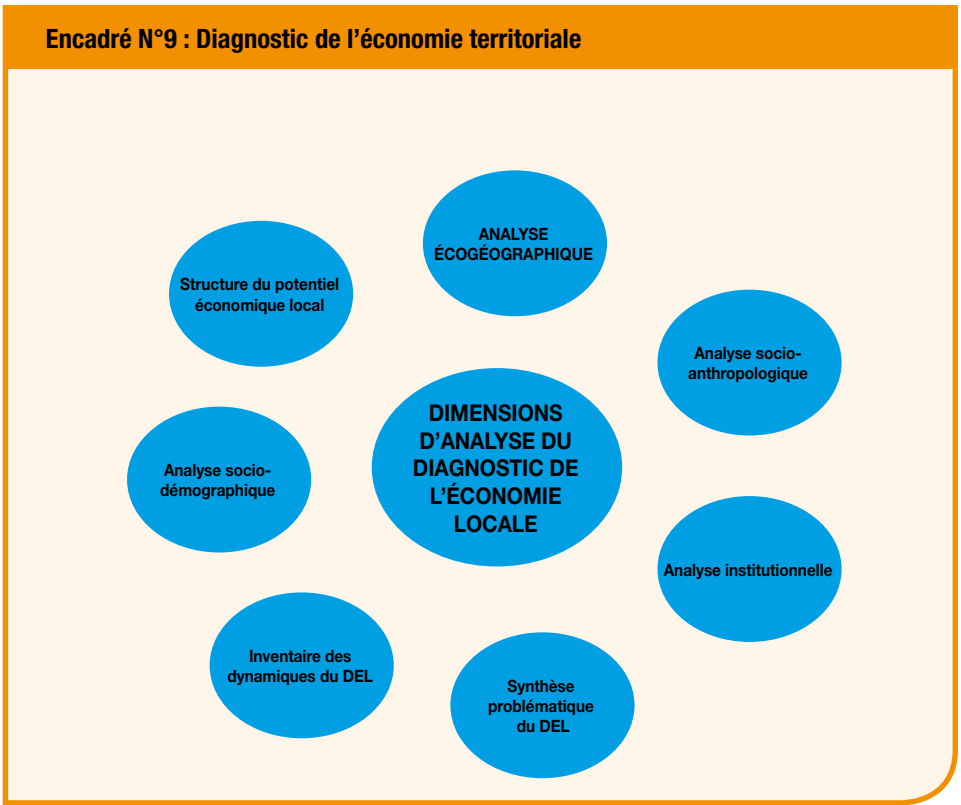
Encadré N°8 : Schématisation de la phase sensibilisation et mise en place des dispositifs

Objectifs	Acteurs cibles	Finalités
Sensibiliser sur la finalité du DEL	CL, ARD, administration territoriale, programmes publics, chambres consulaires, secteur privé, services techniques, partenaires, société civile, structure d'appui-conseil, banques et mutuelles, syndicats...	Meilleure connaissance du DEL de ses enjeux et opportunités
Identifier et catégoriser les acteurs stratégiques	Idem	Identification des parties prenantes de l'économie locale Catégoriser les acteurs en acteurs stratégiques et acteurs opérationnels
Mettre en place des dispositifs de pilotage et de mise en œuvre	ARD, CADL, CL, Chambres consulaires, projets/programmes, administration territoriale, secteur privé	Mise en place d'une structure de pilotage et d'une structure opérationnelle du processus
Marquer le démarrage du processus	Officialisation des structures de pilotage et de gestion du processus	Journée de lancement du processus Institutionnalisation des dispositifs

3.3.2. Le diagnostic territorial

Le diagnostic constitue un préalable à la construction d'une vision partagée des enjeux territoriaux tout en facilitant la mobilisation des acteurs autour du DEL. Ce faisant, il engage les acteurs du territoire dans une dynamique de collaboration. Outil de production de connaissances du territoire à travers un processus concerté, le diagnostic vise à dégager un état des lieux de la situation de l'économie territoriale et à mettre en place un système de collecte, de suivi et de gestion des données. Il s'agira de procéder à un diagnostic systémique et dynamique de l'économie locale évitant ainsi de tomber dans le piège d'une analyse sectorielle. Une évaluation exhaustive et pertinente de l'économie locale consiste à identifier les activités qui structurent l'économie locale et à analyser leurs relations d'interdépendance. L'évaluation doit aller au-delà du territoire administratif en épousant le territoire d'influence économique. Divers outils sont déjà expérimentés tels : le FFOM, l'arbre à problèmes, l'univers du DEL, la cartographie de l'intervention des partenaires, l'hexagone du DEL, la grille d'évaluation des filières économiques, l'avantage concurrentiel... Plusieurs dimensions d'analyse peuvent alimenter le diagnostic territorial comme le montre le tableau en annexe.

Encadré N°9 : Diagnostic de l'économie territoriale



3.3.3. La construction de la vision et l'élaboration du projet territorial

Découlant du diagnostic territorial, la vision est l'expression du consensus des acteurs territoriaux sur le futur voulu pour la localité dans un horizon temporel bien définie. Cette phase se décline en :

- La construction de la vision qui marque l'avenir économique de la collectivité retenu de manière consensuelle avec toutes les parties prenantes
- La définition des volets ou axes stratégiques
- La définition des objectifs et résultats à atteindre (précis et mesurables)
- L'identification des projets et plans d'action que mettent en œuvre les différents volets/ axes
- L'évaluation financière de la mise en œuvre du plan.

Le processus de construction de la vision doit engager l'ensemble des acteurs territoriaux en vue d'obtenir une mobilisation convergente. S'adossant sur le potentiel et les dynamiques économiques ressortis lors du diagnostic, elle doit être en phase avec les objectifs de développement économique des échelles supra-territoriales. La vision DEL doit être réaliste et cohérente avec le but et les objectifs du projet territorial. Celui-ci consiste en la traduction de la vision en axes stratégiques en vue de mettre en évidence les enjeux et objectifs stratégiques dans la perspective de valoriser les potentiels du territoire qui a leur tour sont déclinés en propositions de lignes d'actions à engager à court, moyen et long terme. La démarche d'élaboration du projet territorial est transversale en cela qu'elle couvre tous les domaines social, économique, culturel, environnemental, sanitaire, éducatif de la vie du territoire. S'appuyant sur une systématisation du diagnostic, ce processus évoque également un exercice participatif de réflexion. La déclinaison en axes et activités opérationnelles doit se faire de façon pragmatique en priorisant les activités techniquement faisables et financièrement soutenables par la collectivité avec l'appui de ses partenaires. Une planification stratégique efficiente doit intégrer l'analyse de la contribution des initiatives DEL déjà mises en œuvre sur le territoire.

3.3.4. La mise au point de la stratégie

Le type de stratégie à adopter pour la mise en œuvre du DEL se fait "sur mesure", donc en fonction des conditions locales. Une stratégie DEL est prévue pour être déroulée sur 5 à 10 ans. Pour mettre au point la stratégie, il s'agit de définir un ensemble d'axes d'intervention à court, moyen et long terme constitués par l'ensemble des options qui peuvent être retenues pour développer les potentiels du territoire. En définitive, les axes stratégiques sont la concrétisation des enjeux économiques. Quelques questions guides peuvent être avancées pour définir une stratégie DEL :

1. Quelles sont les lignes d'actions à envisager pour atteindre les objectifs fixés et subséquemment quels sont les résultats attendus?

2. Quels moyens financiers et humains sont-ils nécessaires pour assurer l'exécution du projet territorial ? Cet exercice ne se limite pas simplement à une adaptation des fins aux moyens, il va au-delà de la prise de décisions ad hoc, elle consiste également à définir les rôles et responsabilités pour chaque acteur dans le processus de mise en œuvre des actions.
3. Quels dispositifs de suivi-évaluation mettre en œuvre en vue de piloter l'exécution de la stratégie ? La stratégie devra être traduite en un plan d'actions opérationnel soumis à un calendrier précis.

3.3.5. La planification de la stratégie DEL

La planification économique est définie comme la procédure qui consiste à organiser de façon systématique les informations dans un cadre de référence cohérent dans le but d'atteindre des objectifs. La planification du DEL qui requiert des capacités organisationnelles et institutionnelles, suppose l'existence d'un leadership fort pour mettre à contribution des acteurs dont les expériences, les préoccupations, les niveaux d'information ne sont pas forcément les mêmes. Engager un processus de planification du DEL sans les ressources suffisantes et les engagements nécessaires pour le conduire à terme ou sans obtenir l'appui institutionnel et organisationnel qui garantissent les conditions de mise en œuvre maîtrisée, semble être très risquée. Divers outils de planification peuvent être utilisés tels : la méthode Zopp, la grille de priorisation, l'analyse coût/avantage ou coût/ efficacité, la matrice des interventions... Les questions suivantes peuvent permettre de mieux garantir un tel processus :

- Quelles sont les contraintes majeures pouvant entraver la conduite du processus de planification ? Le cadre logique pourrait gérer cet enjeu.
- Quels les horizons temporels du processus de planification?
- Quelles sont les ressources temporelles, financières, informationnelles nécessaires, les compétences et les efforts requis pour mener à bien le processus de planification ?
- Quelles sont les sources de financement disponibles pour réaliser des microprojets d'ancrage dans le but de poser les jalons de la mise en route de projets ? Il s'agit d'actions pouvant être réalisées rapidement en vue de constituer une amorce en vue de renforcer l'élan et la confiance de toutes les parties prenantes.

Le tableau suivant permet de systématiser les six étapes de planification du DEL

Encadré N° 10 : Les étapes de planification du DEL

1. La formulation des **buts** se fait en se fondant sur la vision globale et les résultats que l'on souhaite obtenir
2. La fixation des **objectifs** consiste à la définition des normes de performance qui sont mesurables ainsi que les cibles visées sur la base d'un échéancier déterminé. En tant que résultat attendu qu'une intervention vise à obtenir, les objectifs permettent de préciser la situation future désirée
3. **Les programmes** fixent les démarches pour atteindre des objectifs réalistes de développement économique de la localité. Un programme est un ensemble de projets coordonnés mis en œuvre pour atteindre des objectifs spécifiques selon un échéancier, un budget et des paramètres de performance définis.
4. **Les projets** sont les différents volets des programmes à mettre en œuvre. Ils doivent être priorisés et chiffrés. Un projet est un ensemble d'activités coordonnées à mettre en œuvre pour atteindre des objectifs spécifiques selon un échéancier, un budget et des paramètres de performance mesurables. Les projets visant à atteindre un objectif commun forment un programme.
5. **Les Plans d'actions** de DEL précisent en détail les volets des projets et indiquent notamment : la hiérarchie des tâches et leurs responsables, l'échéancier de réalisation, les moyens humains et les ressources financières, les résultats et effets attendus, les indicateurs qui permettront de mesurer l'état d'exécution de l'ensemble des projets.
6. **Le plan d'exécution** : Une stratégie de DEL comporte nécessairement un plan d'exécution qui indique les ressources budgétaires et humaines nécessaires à l'exécution de la stratégie de DEL. Le plan récapitule et systématise l'ensemble des plans d'actions, programmes et projets retenus pour la mise œuvre du DEL. L'échéancier d'un plan d'exécution tourne autour d'une durée d'un à trois ans. Le plan d'exécution est par ailleurs un instrument de suivi de l'utilisation efficiente et efficace des ressources. Il peut également constituer un document de négociation et de sollicitation des financements de la part de l'État, des PTF et du secteur privé.

3.3.6. La mise en œuvre de la stratégie

Il s'agit de l'exécution opérationnelle des programmes et des projets qui doit aboutir à des réalisations concrètes permettant d'atteindre les objectifs fixés. La mise en œuvre de la stratégie se fait selon un plan de mise en œuvre pluri annuel qui garantit le cadre de cohérence des plans d'actions des divers projets. La priorisation des activités à réaliser à court et moyen et terme couvrant un horizon temporel de 1 à 3 ans, devrait se faire selon le degré de maîtrise des faisabilités technique, organisationnelle, financière et économique. Les outils ici concernent : le plan de travail tri annuel et annuel, les plans d'investissement annuel et les plans d'investissement

local, le tableau de bord pour le suivi des indicateurs, la grille d'analyse des perceptions... L'exécution de la stratégie fait appel à toutes les forces vives de la communauté sous l'impulsion des dispositifs mis en place.

3.3.7. La revue et l'évaluation de la stratégie

La stratégie de DEL doit être soumise à une pratique de suivi-évaluation et d'évaluation en vue d'apporter les ajustements nécessaires et tirer les leçons de l'expérience en termes de bonnes pratiques. En tant que processus continu de collecte et d'analyse systématique de données, le suivi-évaluation offre l'opportunité d'un réajustement interne à la dynamique DEL en apportant des correctifs. Le suivi-évaluation permet donc de réviser la stratégie à mi-parcours en vue de prévenir son essoufflement, en rappelant, recadrant, réorganisant ou au besoin dissolvant les structures léthargiques, pour un meilleur suivi articulant ainsi l'étape de mise en œuvre à celle de l'évaluation de la stratégie. Quant à l'évaluation, elle évoque un processus limité dans le temps qui permet d'apprécier la conception, la mise en œuvre et les résultats en fonction des objectifs initiaux. Elle constitue un outil d'aide à la décision qui analyse les activités réalisées en fonction de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact ou de la durabilité. Un plan de réactualisation des données et un plan de suivi-évaluation sont souvent nécessaires pour garantir les conditions d'un bon système d'évaluation. L'évaluation est également une opportunité de réexaminer la disponibilité des ressources en fonction du niveau d'exécution de la stratégie et du niveau de réalisation des indicateurs établis et de suivi-évaluation de l'économie locale. Cette revue doit porter, autant que possible sur les productions, les résultats, les effets que sur le processus de mise en œuvre lui-même, le niveau et l'ampleur de la participation des parties prenantes. Conjointement à la revue de la stratégie, le suivi et l'évaluation de l'avancement permettent de faire le point sur chaque projet. Ils permettent aux gestionnaires des projets de corriger la stratégie en fonction à l'évolution de la situation locale.

Encadré N° 11 : Synthèse de la stratégie de mise en œuvre du DEL selon l'échelon territorial

Phase	Objectifs	Acteurs
1^{ère} Phase : sensibilisation sur le DEL et les enjeux du DEL et mise en place des structures de pilotage et d'exécution	<p>sensibiliser tous les acteurs sur l'importance de s'engager dans l'élaboration d'une stratégie DEL</p> <p>expliquer le processus d'élaboration de la stratégie DEL</p> <p>identifier les parties prenantes du processus</p>	<p>Collectivités Locales, ARD, Chambres consulaires, services techniques, Autorités Administratives, Partenaires, structure de recherche, secteur privé local : organisations de producteurs, banques et mutuelles, Organisation patronales, syndicats...</p>
2^{ème} phase : diagnostic et analyse de l'économie du territoire	<p>identifier les ressources existantes</p> <p>collecter et analyser les données quantitatives et qualitatives</p> <p>mettre en place d'un système de suivi et de gestion des données</p>	<p>Collectivités locales, ARD, secteur privé local, services techniques, partenaires, autorités administratives, services techniques, Chambres consulaires ...</p>
3^{ème} phase: Construction de la vision et Elaboration du projet de territoire	<p>Construction de la vision</p> <p>Définition des axes stratégiques</p> <p>Définition des objectifs et résultats à atteindre Identification des projets et plans d'actions</p>	Idem
4^{ème} phase: l'élaboration de la stratégie	<p>Définir la vision DEL de la CL</p> <p>Déclinaison les axes stratégiques</p> <p>Choisir les filières porteuses</p>	Idem
5^{ème} phase: Planification	<p>Buts, objectifs, programmes, projets, plans d'actions, plans d'exécution</p> <p>Adoption et approbation</p>	Idem
6^{ème} phase: Mise en œuvre de la revue de la stratégie	<p>Mise en œuvre de la stratégie</p> <p>Assurer le suivi</p>	Idem
7^{ème} Phase : Revue et Evaluation de la stratégie	<p>Evaluation et révision de la stratégie à mi-parcours</p>	Idem

méthodologie	Timing selon l'échelle territoriale		
Visite de courtoisie Rencontre les organisations à la base Atelier de sensibilisation à l'échelle communal ou départemental et territorial Atelier de formation Emissions radio	commune	Département	Pôle de
Atelier de mise en place des structures et de lancement du diagnostic économique local Convocation des conseils ruraux et départementaux	2 à 3 mois	3 à 4 mois	5 à 6 mois
Atelier pour un consensus sur les informations pertinentes à collecter Revue de littérature, entretiens avec les acteurs économiques du territoire Ateliers thématiques zonaux et sous zonaux Restitution/ Validation	2 à 3 mois	3 à 6 mois	6 à 8 mois
Ateliers thématiques zonaux et sous zonaux Restitution/ Validation	2 à 3 mois	3 à 6 mois	6 à 8 mois
Ateliers thématiques zonaux et sous zonaux Restitution/validation	1 mois	1 à 2 mois	2 à 3 mois
Atelier communautaire de planification stratégique	2 à 3 mois	3 à 6 mois	6 à 8 mois
Plan de mise en œuvre de la stratégie	6 ans	6 ans	6 ans
Consultation publique locale de suivi-évaluation, atelier d'évaluation Indicateurs de suivi-évaluation	Planification et Revue annuelle des indicateurs	Planification et Revue annuelle des indicateurs	

3.4. Mesures d'accompagnement

Les mesures d'accompagnement à la mise en œuvre d'une stratégie DEL peuvent être systématisées à plusieurs niveaux :

Mesures d'accompagnement spécifique

- Institutionnalisation du guide autour d'un document cadre de référence
- Actions de vulgarisation et d'appropriation du guide : un programme de mise à disposition et de vulgarisation autour de cibles spécifiques
- Programme d'appropriation du guide à travers des séances de renforcement de capacités des nouveaux élus à travers les divers ordres de CL. Ces séances seront ouvertes aux autres acteurs tels la chambre de commerce, le secteur privé local, les services techniques, les ARD, l'administration territoriale, les partenaires au développement
- Actions de plaidoyer et de sensibilisation sur le DEL
- Confection d'un guide illustré
- Veiller à disposer de point focal départemental sur le DEL à défaut d'en avoir pour chaque CL
- Promouvoir la mise en place de dispositifs DEL dans chaque CL, plus particulièrement les départements et les pôles territoriaux

Mesures d'accompagnement général

- Renforcer les capacités en matière de DEL des collectivités locales, des services déconcentrés, des chambres consulaires, du secteur privé local et des ARD
- Définir des modalités et dispositifs d'animation économique territoriale : observatoire des territoires, promotion de systèmes départementaux de systématisation de l'information économique locale
- Mise à disposition d'infrastructures structurantes et de soutien au secteur privé local : infrastructures de conditionnement et de transformation des produits locaux, désenclavement des sites de production
- Mise en place d'une ligne spéciale d'accompagnement des CL pour l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies DEL : accompagner chaque pôle, département et si possible chaque CL de base à se doter d'une stratégie DEL
- Promotion d'un aménagement rationalisé du territoire

- Mise en place d'un programme de mise en valeur du potentiel économique des territoires et de soutien à l'intercommunalité
- Inciter les CL à promouvoir la gouvernance économique locale et à dégager des mesures incitatives d'attractivité territoriale
- Encourager la prise de leadership des élus locaux et des collectivités locales sur le DEL
- Redynamiser les chambres consulaires à se positionner davantage sur le DEL
- Promouvoir un financement plus adapté au DEL
- Soutenir des projets structurants de pôles dans le cadre d'une coopération inter-régionale (JEMOA)
- Valoriser les potentialités des zones éco-géographiques et soutenir la compétitivité des territoires sur la base du couple recherche développement
- Réadapter les structures de formation professionnelle aux métiers du territoire

Encadré N° 12 : Les 12 facteurs de réussite du DEL

1. Volonté politique claire et leadership des collectivités locales
2. Engagement du secteur privé local et des chambres consulaires à s'inscrire dans une dynamique DEL
3. Protection, renforcement et promotion du tissu économique local
4. Disposition des acteurs territoriaux notamment le secteur privé local et les CL à s'engager dans une dynamique de gouvernance économique locale
5. Elaboration d'un document de planification du DEL
6. Disposition d'infrastructures de conditionnement et de valorisation des produits locaux
7. Désenclavement des zones de production
8. Maîtrise du fonctionnement de l'économie locale et celle de l'hinterland
9. Mise en place d'un dispositif performant de production d'informations économiques locales
10. Mise en place d'un dispositif d'animation territoriale et de marketing territorial : information, animation, pilotage, accompagnement et coordination des dynamiques DEL
11. Maîtrise de l'assiette fiscale locale
12. Disponibilité des partenaires au développement à s'engager dans une dynamique DEL (versus lutte contre la pauvreté), à harmoniser leurs interventions autour des priorités définies par les acteurs territoriaux.

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

Comeau, Y., L. Favreau, B. Lévesque et M. Mendel. 2001. *Emploi, Economie sociale, Développement local. Les nouvelles filières*. PUQ, Collection Pratiques et Politiques sociales, 302p.

Banque Mondiale, 2003. *Développement Economique Local: Premier Livre. Élaborer et mettre en œuvre des Stratégies et Plans d'Action du Développement Economique Local*. Washington, DC.

Benko, Georges, et Alain Lipietz. 1992. *Les régions qui gagnent : districts et réseaux. Les nouveaux paradigmes de la géographie économique*. PUF, 424p.

Bennett, J, 2011. *Développement économique local. Une introduction succincte aux concepts et méthodologies de base*. GIZ.

Banque Mondiale, 2006. « Développement économique local : manuel pour l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies et des plans d'actions ». 87p

Banque Mondiale, 2006. *Local economic development DEL Quik Reference*, 12p.

Bryant, C ; et S. Cofsky, 2004. *Politiques publiques en développement économique local. Comparaison internationale des approches, des programmes et des outils*. Développement économique Canada. 112p.

FENU, 2006. *Le développement économique local : principes, fondements et étude de cas sur la démarche ECOLOC. Atelier régional des chargés de programme/ FENU, Niamey du 11 au 18 Décembre 2006*.

Freund ; B et B. Lootvet. 2005. « Où le partenariat public-privé devient l'instrument privilégié du développement économique local. L'exemple de Durban, Afrique du Sud » In *Revue Tiers-Monde*. 2005, tome 46 n°181. pp. 45-70.

GIZ, 2007. *Développement économique et régional. Vers un cadre commun des interventions du LRED et du GIZ en Afrique du Sud*. 112p.

Granovetter, M. 2000. *Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie*. Desclée de Brouwer, 239p.

Horr, M. 2001. *Approche systémique de la compétitivité régionale*. GTZ Cotonou, 28p.

Horr, M. 2002. *La promotion de l'économie locale et de l'emploi dans une approche de développement communal. Atelier sous régional GTZ, Cote d'Ivoire*, 16p

Lux développement. 2012. « Etude sur les enjeux et les modalités d'un appui au développement économique local dans la région de Louga/ Sénégal », Lux développement, 65 p.

Ndiaye, S. 2012. « Le développement économique local au Sénégal : un état des lieux », Cahiers de recherche CRCOC N°1201, 38p.

ONU Habitat, 2009. « Promouvoir le Développement Economique Local par la planification Stratégique » ; Volume 2 Manuel, 243p.

ONU Habitat, 2009. Développement économique local. Conférence internationale tripartite sur les défis de l'urbanisation et la réduction de la pauvreté dans les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique. Première réunion. Nairobi, 8-10 juin 2009.

PADEL/ PNDL. 2009. *Etat des lieux de l'environnement du développement de l'économie locale. Analyse des fonctions et des dispositifs d'appui*. 35p.

PADEL/ PNDL et UNDP/ UNCDF. 2012. *Formulation de la stratégie de développement économique local en contribution à l'élaboration de la stratégie nationale de développement territorial*, Programme National de Développement Local, 60p

PCE/ USAID. 2006. La chaîne de valeurs Anacarde au Sénégal. Analyse et cadre stratégique d'initiatives pour la croissance de la filière. 78p.

Polanyi, K.1983. La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps. Gallimard, 419p.

PRODEL/ GIZ/ ARD de Saint-Louis. 2011. « Etude Capitalisation des expériences de développement économique local au Sénégal », 118p.

PRODEL GIZ ; AECID, PNDL/ ADL/ UGB de Saint-Louis/ ARD de Saint-Louis. 2012. Atelier national d'échanges/ capitalisation sur les expériences de développement économique local au Sénégal: stratégies, pratiques et innovations. UGB de Saint-Louis, du 1er au 03 février 2012,

PRODEL/ GIZ . 2012. « Etude Capitalisation des expériences de développement économique local au Sénégal : cas des Régions de Tambacounda, Kolda et Ziguinchor », 99p.

République du Sénégal. 2014. « Plan Sénégal émergent 2014-2018 », 107p.

Sow P.T. 2004. Développement économique local. Etudes de cas : le Sénégal. FENU, 49p.

Warr, B et all. 2006. Etude pour la relance de l'économie locale du département de Kébémér (ECOLOC). Résumé du rapport de synthèse. PADMIR, 21p.

ANNEXES

Annexe 1 : Les dimensions d'analyse du diagnostic territorial

Annexe 2 : Quelques outils de mise en œuvre du DEL

Annexe 3 : Principales expériences DEL au Sénégal

Annexe 3 : Les quatre phases de mise en route du DEL

Annexe 4 : Options de promotion du DEL

Annexe 5 : Grille d'analyse de l'engagement économique local

Annexe 6 : Liste des participants à l'atelier de validation du guide DEL

Annexe 1 : Les dimensions d'analyse du diagnostic territorial

- L'analyse éco-géographique: la présentation géographique du territoire et les dynamiques d'occupation territoriale, les dynamiques et vocations du territoire, degré, nature et flux de polarisation du territoire, les relations du territoire avec son hinterland, l'identification des ressources matérielles et immatérielles, les enjeux socio-territoriaux de développement sont également développés. A cela, s'ajoute une analyse environnementale couplée à une analyse des effets de l'activité économique
- L'analyse de la structure et du potentiel économique local pour déterminer la dotation factorielle du territoire, le système productif local, analyse typologique et systémique des activités économiques locales, le système de recouvrement et d'efficacité fiscales, les emplois, les filières motrices locales, les niches de création de richesses, avantages concurrentiels, les secteurs ayant une marge de progression. L'analyse infrastructurelle interrogera également l'état de désenclavement, le capital en infrastructures structurantes et de soutien
- L'analyse sociodémographique : le capital humain, la dynamique du stock humain dans le temps et dans l'espace, les groupes sociaux, leurs modes de vie, leur rapport avec le territoire, les savoirs faire, les compétences
- L'analyse institutionnelle qui interroge l'environnement institutionnel du climat des affaires, les services techniques d'appui, les procédures administratives, les diverses mesures incitatives ou de soutien au secteur privé, les capacités financières des CL, la question de la fiscalité locale. A cela, il faudra y ajouter une analyse de la gouvernance économique locale
- L'analyse socio-anthropologique des acteurs et des interrelations relations en vue de comprendre les enjeux, les positions et intérêts stratégiques des acteurs individuels ou collectifs. Cette analyse des parties prenantes de l'économie locale permettra de dégager une typologie, leurs caractéristiques, leurs rôles et responsabilités, leur position, attentes et intérêts, leur capacité de nuisance...
- Inventaire et analyse des dynamiques DEL sur le territoire et des projets/ programmes intervenant dans le DEL
- En synthèse : problématique du DEL sur le territoire : analyse des relations entre les secteurs d'activités économiques, tendances lourdes de l'économie, enjeux économiques du territoire, analyse des risques et des sources de vulnérabilités, le genre, la question de l'emploi... A ce niveau, le diagnostic permettra d'indiquer si on est en présence d'activités historiquement constituées ou émergentes qui configurent une économie locale ou si on n'est en face d'une situation d'essoufflement.

Annexe 2 : Quelques outils de mise en œuvre du DEL

- L'animation économique a pour objectif de mobiliser des acteurs variés aux intérêts parfois antagonistes, autour d'un projet fédérateur. Elle commence par l'élaboration d'une stratégie DEL avant de procéder à la mise en place d'un dispositif de mobilisation des acteurs pour dérouler le processus de planification stratégique.
- Le marketing territorial constitue une démarche qui a pour objectif d'améliorer la part de marché d'un territoire dans les flux internationaux de commerce, d'investissement ou de compétences. Pour être fort, un territoire peut se positionner sur un ou deux produits de base et développer une stratégie marketing adéquate. Les domaines d'application du marketing territorial sont divers. Il peut porter sur un projet particulier dans une localité, sur l'offre d'un service spécifique comme l'offre touristique, sur la dotation en facteurs naturelles ou sur une approche globale visant à renforcer l'attractivité d'une entité territoire donnée. On peut systématiser la démarche autour de 3 phases déclinées en 9 étapes.

Phase I : Etablir son diagnostic

- Etape 1 : placer l'information au cœur de la démarche
- Etape 2 : analyser les marchés
- Etape 3 : étudier l'environnement des marchés
- Etape 4 : évaluer la position concurrentielle de l'offre territoriale
- Etape 5 : Synthétiser l'évaluation de l'offre territoriale au regard de la demande

Phase II : Définir ses choix stratégiques

- Etape 6 : se donner une ambition
- Etape 7 : Construire sa promesse

Phase III : Dresser son plan d'actions

- Etape 8 : construire sa partition par le mix marketing
- Etape 9 : planifier pour optimiser

- L'incubateur d'entreprises est une structure d'appui à la création d'entreprises ou d'accompagnement d'entreprises naissantes... Il offre aux porteurs de projets un cadre propice à la concrétisation de leur initiative. Comme une couveuse, un incubateur

encadre et protège des entreprises nouvellement créées, les laisse grandir avant de les libérer quand elles acquièrent des compétences garantissant leur autonomisation. Un incubateur propose un ensemble de services adaptés aux besoins des bénéficiaires tels que l'hébergement, le financement, le conseil.

- Le Partenariat public–privé (PPP) est un mode de collaboration qui associe des entités publiques et privées en vue de remplir un objectif commun. Un PPP est assimilable à un contrat à long terme par lequel une autorité publique (Etat ou collectivité) s'associe à une entreprise du secteur privé pour la conception, la réalisation et/ou l'exploitation de services publics. Dans le cadre d'une stratégie DEL, le PPP permet de mettre en valeur une filière économique jugée porteuse de croissance ou la création d'un bien ou service qui profite à la communauté.
- Une zone économique spéciale (ZES) est une région géographique dans laquelle les lois économiques sont plus avantageuses pour les entreprises que celles pratiquées ailleurs. Les ZES sont créées dans l'objectif d'attirer des investisseurs étrangers à qui l'on offre des conditions attractives comme des mesures incitatives qui leur permettent de voir leurs coûts d'investissement et d'exploitation notablement réduits.
- L'intercommunalité est une coopération entre plusieurs collectivités locales limitrophes fondée sur leur libre volonté de coopérer entre elles, notamment d'élaborer des projets communs de développement. Les initiatives intercommunales se concrétisent à travers les GIC, ententes interrégionales ou intercommunales et les groupements mixtes. Elles répondent essentiellement à trois critères : la volonté des collectivités locales membres à s'unir autour d'un projet commun, l'identification d'un intérêt communautaire et enfin, la mutualisation des moyens pour optimiser l'investissement.
- La recherche et la formation socio-professionnelle : La question de la formation adaptée au besoin du territoire est un outil important pour régler la question de l'emploi des jeunes et valoriser le potentiel économique de la localité. La recherche de l'adéquation formation-emploi implique un cadre partenarial : les ministères compétents (éducation nationale, formation professionnelle, alphabétisation) les systèmes éducatifs locaux, les acteurs à la base, les collectivités locales.

Annexe 3 : Principales expériences DEL au Sénégal

Nom structure	Porteur de l'appui	Territoire d'intervention
Programme d'Appui au Développement Economique Local (PADEL/ PNDL)	Etat	Trois départements de la Région de Louga, Casamance
Programme d'Aménagement et de Développement Économique des Niayes (PADEN)	Etat/ Coopérat ion canadienne	Zones des Niayes : Dakar, Thiés, Louga, Saint-Louis
Millenium Developpement Golds Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (MDG/ IF ONUDI)	ONUDI	Toubacouta, Pout, Guédiawaye
Programme de Croissance Economique (PCE)	USAID	Kaolack, Dakar, Richard Toll, Tambacounda, Kolda
Initiatives de certaines collectivités locales	CL	Guédiawaye, Toubacouta, Kaffrine, Kounghoul...
Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PRODEL)/ GIZ	GIZ	Kaolack, Fatick, Kaffrine
Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA)	ETAT	Kaolack, Kaffrine, Fatick, Diourbel
Wula Nafaa	USAID	Kaolack, Ziguinchor, Kédougou, Tambacouda, Fatick
USDA/ CLUSA « Projet de Renforcement de la chaîne de valeur du Mil »	USAID	Kaolack, Fatick, Kaffrine
PROADELKO	ARD/ Coopération espagnole	Kolda
Programme de développement de l'élevage au Sénégal-Oriental et en Casamance : PDSOC	Etat	Casamance, Tambacounda
Le PADAC : Programme d'Appui à la Diversification des activités Agricoles en Casamance	Coopération espagnole/ ETAT	Casamance
Le PADERCA : Projet d'Appui au Développement Rural en Casamance	Etat	Casamance
PADEC : Le Programme d'Appui au Développement Économique de la Casamance	Coopération canadienne/ Etat	Casamance
Programme Intégré d'Appui au Développement Economique et Social des Populations en Casamance : PIADESPC	Coopération espagnole/ ARD	Casamance
Fonds social de Développement en Casamance : FSD	Coopération française	Casamance
ARD : division économie locale	Etat	Territoire national
ADEPME	Etat	Territoire national
Stratégie de Croissance accélérée	Etat	Territoire national
Lux Développement	Coopération luxembourgeoise	Louga

•Programme Intégré de Développement Economique Local (PIDEL/ ARD de Saint-Louis)	Coopération espagnole/ ARD de Saint-Louis	Département de Podor (Saint-Louis)
Programme Economie Urbaine (PEU)	Commune de Saint-Louis	Ville de Saint-Louis
• Programme d'Appui aux Réseaux Territoriaux et thématiques pour une gouvernance locale de développement (ART Gold)	Etat	Louga, Ziguinchor
Programme de développement de l'entrepreneuriat régional (PDER)	ONU/ ODI	Saint-Louis, Fatick, Thiès, Kaolack
• Guichet de l'entreprise	Conseil régional de Louga	Région de Louga
• Programme d'appui au développement socio-économique pour la paix en Casamance (PROCAS)	GIZ	Casamance, Kolda
Fonds de garantie des investissements prioritaires : FONGIP	Etat	Territoire national
Fonds souverain d'investissements stratégiques : FONSI	Etat	Territoire national
Banque nationale pour le développement économique : BNDE	Etat	Territoire national
Fonds d'appui à l'investissement des sénégalais de l'extérieur : FAISE	Etat	Territoire national
Promotion des investissements et grands travaux : APIX	Etat	Territoire national
PAPIL : projet d'appui à la petite irrigation	Banque islamique de développement/ Etat	Fatick, Tamba, Kédougou
Programme sénégal-allemand d'Appui à la Compétitivité et à la Croissance des PME et à la Performance du secteur de la Micro Finance : PACC-PME PMF	Etat et Coopération allemande	Thiès, Ziguinchor, Saint-Louis, Kaolack
Chambres de commerce	Chambres de commerce	Territoire national
Chambres des métiers	Chambres des métiers	Territoire national
Coopération canadienne		Territoire nationale
AFD		Territoire national
PROMER II : Projet de promotion de l'entrepreneuriat rural	ETAT/ FIDA	Tambacounda, Thiès, Kédougou, Kolda, Kaffrine, Fatick, Kaolack
Bamtaare Sodefitex	Sodefitex	Tambacounda, Kolda, Fatick, Kaolack
Programme de développement local et de bonne gouvernance : PDLBG	ETAT et coopération allemande	
Appui au développement agricole et rural à travers la formation et la promotion de la Région de Saint-Louis	ARD de Saint-Louis/ Coopération andalouse	Région de Saint-Louis

MCA	MCA	Saint-Louis, Kolda, Casamance
PLASEPRI : Plateforme d'appui au secteur privé et à la valorisation de la diaspora sénégalaise en Italie	Coopération italienne	Territoire national
PNIA-PAPSEN : Programme d'appui au programme national d'investissement agricole	Etat/ coopération italienne	Thiès, Diourbel, Sédhiou, Kolda
FDLS : fonds de développement local de Sédhiou	Etat/ coopération italienne	Sédhiou
PRODAM 2 : Programme de développement agricole de Matam	Etat	Matam
APROVAG : association des producteurs de la vallée du Fleuve Gambie	APROVAG	Tambacounda
PREFELAG : Projet de restructuration des fonctions écologiques et économiques du Lac de Guiers	Etat	Matam
ISRA	Etat	Territoire national
ANCAR	Etat	Territoire national
UNIVERSITES	Etat	Territoire national
ITA	Etat	Territoire national
Plateforme Diamniadio	Etat	Diamniadio
Pôle de développement territoire Casamance	Etat	Ziguinchor, Sédhiou, Kolda

Annexe 4 : Les quatre phases de mise en route du DEL

Phases	Axes stratégiques
I- Phase démarrage du DEL	<ul style="list-style-type: none"> • La formulation et le partage d'une vision avec les acteurs territoriaux • Analyse du fonctionnement de l'économie locale : identification des ressources du territoire, des activités motrices locales • La définition des choix stratégiques et des objectifs de DEL • L'organisation et la mise en place de cadre de mobilisation convergente des acteurs du territoire
II- Phase de structuration	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place des infrastructures et services d'appui aux activités productives • Mise en place de projets territoriaux structurants ou renforcement des dynamiques existantes • Mobilisation du secteur privé
III- Phase de consolidation	<ul style="list-style-type: none"> • Structuration d'une industrie et d'un secteur de services autour des activités de bases de l'économie locale • Mobilisation de la recherche aux besoins de l'activité économique locale
IV- Phase de développement	<ul style="list-style-type: none"> • La prépondérance de l'investissement privé • l'adoption des innovations techniques • Effet d'agglomération des activités

Annexe 5 : Options de promotion du DEL

- L'option de développement des filières porteuses se traduit par un appui aux chaînes de valeurs dans les filières agricoles où le territoire a de réelles potentialités de développement. Le choix de ces filières obéit à une logique de priorisation dans une approche participative qui intègre toutes les composantes de l'économie locale. L'accompagnement du développement des filières porteuses se traduit par le renforcement des producteurs locaux et de leurs organisations. Il est également nécessaire à ce niveau de créer des cadres de concertation multi acteurs au sein des filières ou des tables filières. Ces derniers vont donner aux acteurs l'occasion de créer des synergies d'exploiter les complémentarités pour créer de la plus-value.
- L'option d'améliorer l'attractivité économique du territoire amène la collectivité locale à valoriser ses avantages comparatifs. Elle doit travailler à faire connaître ses potentiels naturel, humain, technique, son avantage sur les services (présence de banque, assurance, bonne administration...), ses avantages sectoriels (tourisme, pêche, agriculture...) ainsi que la réglementation des activités économiques et sociales.
- L'option de mise en place d'un observatoire DEL (ou du développement territorial) permet de produire régulièrement et de vulgariser des connaissances sur le DEL (actualisation des données économiques, vulgarisation des connaissances), d'assurer la diffusion des résultats des recherches pour donner aux acteurs de la matière susceptible d'alimenter le processus de planification, de favoriser les échanges d'expérience en matière de DEL en accompagnement, animation, sensibilisation des acteurs du DEL. L'observatoire permet ainsi au territoire de disposer d'un système cohérent et pertinent de données économiques devant orienter les décideurs et renforcer le système de planification. L'observatoire pourrait être une structure régionale disposant de points infos au niveau départemental.
- L'option de créer de nouvelles entreprises, de renforcer les entreprises performantes ou déjà existantes relève d'un choix politique. Les structures nationales telles que l'ADPME et l'APIX peuvent jouer un grand rôle dans la mise en œuvre de cette option. Il est tout aussi nécessaire d'avoir dans le cadre de cette option une adéquation entre la formation professionnelle et les créneaux porteurs qui existent sur le territoire. La mise en place d'un incubateur d'entreprises peut parfois aider à accompagner le développement d'entreprises existantes en mettant à leur disposition un plateau technique relevé et en facilitant l'échange avec l'extérieur et le contact du marché.

Annexe 6 : Grille d'analyse de l'engagement économique local

Grille d'analyse de l'engagement économique local

- Comment se manifeste la volonté de «se prendre en main» ou la conviction que seule la collectivité peut s'en sortir?
- Quels sont les signes concrets permettant de croire que les citoyens sont prêts à des «sacrifices» pour réaliser une démarche de développement économique endogène?
- Quel leadership le maire ou le PCR et les membres de son conseil exercent-ils? S'il existe, quelle forme ce leadership prend-il (politique, sur quels enjeux, situation de crise, etc.)?
- Quelles sont les relations entre l'administration communale et locale et les acteurs économiques privés (particulièrement le secteur d'activités questionné)
- Existe-t-il des acteurs locaux porteurs de projets ou d'initiatives visant la promotion de leurs activités
- Comment contribuent-ils au développement de la collectivité?
- Quel est l'apport des femmes dans l'économie locale? Identifiez les secteurs?
- Qui sont les leaders dans la collectivités?
 - Charismatiques / religieux (dont l'influence tient à ses seules qualités)?
 - Politiques (autorité)?
 - De concertation (pour amener les gens à travailler ensemble)?
 - Existence d'un groupe leader (où c'est le groupe et non un seul individu qui domine)?
- Quelles actions les élus peuvent-ils poser pour stimuler le développement économique dans la collectivité?
- Comment voyez-vous le partenariat entre le secteur public et le secteur privé pour le développement économique ou pour la fourniture de services?
- En quoi la mise en valeur des marchés ou équipements marchands de proximité est-elle un facteur d'accroissement de la productivité agricole dans la zone?
- Quelles sont les structures locales de crédit (banques, caisses d'épargne, coopératives)? Avez-vous accès à ces sources de crédit (conditions, accès et modalités)?
- Quelles sont les autres sources de financement des activités économiques locales (ONG, État, caisses nationales, bailleurs)? Dans quelle proportion?

Annexe 7 : Liste des participants à l'atelier de validation guide sur le développement économique local, Saly Portudal 1er et 2 juillet 2014

- Pape Madiaw SECK, Programme National de Développement Local (PNDL)
- Atoumane Elféky AGNE, Projet d'Appui au Développement Economique Local (PADEL)
- Pierre COLY, Agence de Développement Municipal (ADM)
- Abdoulaye NDIAYE, Direction de l'Appui au Développement Local (DADL)
- Ndéné NDOYE, Direction des Collectivités Locales (DCL)
- Fatou MBODJ DIOUF, Direction des Stratégies de Développement Territorial (DSDT)
- Ndèye Coumba GUEYE, Cellule de Planification et d'Evaluation Technique des Projets et Programmes (CETPP)
- Yaye Fatou Moundaye NIANG SOW, Agence de Développement Local (ADL)
- Cheikh Tidiane DIOP, Agence Nationale de l'Aménagement du Territoire (ANAT)
- Couma NDONG, Association Nationale des Communautés Rurales (ANCR)
- Ousmane BADIANE, Union des Associations d'Elus Locaux (UAEL)
- Momar NDIAYE, Agence Régionale de Développement (ARD) Louga
- Abdoulaye CISSE, ENDA ECOPOP ;
- Malick SY, Projet IDEA, Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI)
- Sambou NDIAYE, Université Gaston Berger, Saint-Louis, Consultant
- Mamadou NDIAYE, Consultant



COOPÉRATION
SÉNÉGAL - LUXEMBOURG



Août 2014

