

8A4



International Link and Services for Local Economic Development Agencies  
*for a fair, human, sustainable and inclusive development*

# Rapport de mission

## Giancarlo Canzanelli

Dakar, 22.28 Février

### Description

- I. PREMISSE
- II . OBJECTIF DE LA MISSION
- III. ACTIVITÉ
- IV. OBSERVATIONS PAR RAPPORT AUX OBJECTIF
- V. ÉVALUATION DE LA MISSION
- VI. RECOMMANDATIONS

ILS LEDA  
[ilsleda@ilsleda.org](mailto:ilsleda@ilsleda.org)

## I. PREMISSE

Cette composante se développe autour de la réalisation d'une recherche-action pour la mise en place de deux (2) Centres Intégrés de Développement Economique et Social (CIDES) dans les Régions de Dakar et Kaolack en tant qu'instruments innovants du développement économique local.

Ces Centres visent la promotion de l'entrepreneuriat social, de l'insertion des femmes et des jeunes dans le marché du travail et l'amélioration du contexte et des possibilités économiques des territoires où ils opèrent.

La recherche-action permettra d'identifier les caractéristiques des CIDES adaptés au contexte sénégalais et étant en cohérence avec l'approche du PIDES qui veut développer des systèmes de protection sociale basée sur l'empowerment économique des femmes. La recherche-action a ainsi pour but d'étudier la faisabilité, d'identifier les potentialités, les sources de financement d'un fonds de crédit qui serait géré par les CIDES et les caractéristiques spécifiques de la forme d'entreprise sociale dans le contexte sénégalais.

En outre, pour répondre aux priorités du PIDES, la recherche-action vérifiera la possibilité de développer des partenariats solidaires avec les associations de femmes promotrices de services sociaux (boutiques de droits, centres de lutte contre la VFF, foyer des femmes) financés par le PIDES, qui visent la promotion de l'empowerment politique et social des femmes. En effet, ces types de services dépendent, pour leur caractère d'assistance, de financements extérieur et la création d'un fonds solidaire basé au niveau des CIDES pourraient représenter une réponse efficace pour assurer leur durabilité.

Le démarrage du processus pour le design des CIDES sera lancé à travers :

- a) L'implication active des institutions nationales sénégalaises, qui seront les principales protagonistes de la programmation et de la gestion des CIDES au niveau national et local, soit pour l'élaboration des stratégies que pour l'identification des actions à développer avec l'appui et l'expertise reconnu de l'Ecole Internationale KIP grâce au programme IL SLEDA dans plusieurs Pays du monde ;
- b) L'élaboration d'une stratégie pour adapter les CIDES à l'approche du PIDES qui se focalise sur le développement des systèmes de protection sociale basés sur l'empowerment des femmes ;
- c) Mise en place de l'équipe conjointe KIP-PIDES (équipe CIDES), composés de deux experts sénégalais et des experts italiens ;
- d) Un partage au niveau national et local sur les objectifs spécifiques des CIDES et du processus de sa conception soit du point de vu de contenu que de la gouvernance.

## II. OBJECTIF DE LA MISSION

Définir, en cohérence avec l'approche du PIDES, la première étape pour la mise en place des CIDES en tenant compte du contexte institutionnel, économique et culturel des territoires de Dakar et Kaolack et de son objectif principal qui consiste à soutenir les politiques de protection sociale et d'empowerment des femmes à travers un processus d'émersion et émancipation des femmes et des jeunes (filles/garçons) en situation de vulnérabilité.

- 1) Les institutions nationales et locales concernées par la recherche action des CIDES connaissent les objectifs à attendre et les stratégies à développer pour l'adaptation des CIDES à l'approche du PIDES

- entre les Institutions nationales et le comité scientifique du PIDES, d'accord au partage des résultats de l'expérience internationale développé par l'Ecole Internationale KIP.;
- 2) Formation des experts locaux du PIDES sur les méthodologies de conception et mise en œuvre des CIDES
  - 3) Un Plan d'action détaillé sur le design des CIDES a été partagé.

### III. ACTIVITÉS

DATE	ACTIVITE
12/02/2014	Arrivé à Dakar
13/02/2014	Rencontre avec le CSO-PLP et le Comité de gestion du PIDES pour partager les détails de la mission et l'encadrer avec le plan général de la recherche action des CIDES. rencontre avec la Coopération Italienne et le Gouvernement du Sénégal.
14/02/2014	Atelier avec le Comité Scientifique du programme sur "Les Systèmes Intégrés de développement économique, social et territoriale : fonctions, spécificités, activités des CIDES au Sénégal.
15 et 16 /02/2014	Préparation du matériel pour l'atelier local
17/02/2014	Atelier avec les acteurs locaux (Dakar, Kaolack) sur : Première partie : « Pourquoi un CIDES à Dakar et à Kaolack : quelles sont les exigences auxquelles il réponde et quels sont ses objectifs. Un regard aux expériences internationales » Deuxième partie : Comment déterminer les objectifs des CIDES et comment prévoir l'offre des services
18/02/2014	Séminaire avec les acteurs locaux (Dakar, Kaolack) sur " Première partie : « Les variables en jeu pour la planification des CIDES : gouvernance, efficacité et efficience, l'offre, rapport avec les politiques, durabilité, internationalisation, mécanismes de gestion : les leçons apprises par les expériences internationales » Deuxième partie : « Comment planifier les variables selon les spécificités du Sénégal et de l'approche du PIDES »
19/02/2014	D-briefing avec le Comité Scientifique, et la Coopération Italienne. D-Briefing avec le Comité de Gestion du Pides Préparation du Plan d'Action préalable des CIDES sur la base des résultats des deux séminaires.
20/02/2014	Renforcement de capacité de l'équipe conjointe des CIDES
21/02/2014	Renforcement de capacité de l'équipe conjointe des CIDES
22/02/2014	Finalisation du plan d'action Départ

#### IV. OBSERVATIONS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS

1. Par rapport à l'objectif relatif à l'implication des institutions nationales et locales, impliquées dans la recherche-action des CIDES, dans l'élaboration des objectifs et des stratégies à développer pour la création des CIDES on peut remarquer les points suivants :

Les institutions nationales ont compris le processus de création des CIDES et les implications stratégiques et opérationnelles liées à leur fonctionnement, à travers : l'organisation, le 14 février, d'un atelier spécifique, la réalisation d'un séminaire local pour la durée de deux jours, du 17 au 18 février ; le débriefing avec la coordination du PIDES du 1 février. Lors de l'atelier du 14 février, 15 personnes du Comité Scientifique, du Comité de Gestion du PIDES et de la CSO-PLP ont participé (voir document 1)

Sur la base des prémisses suivantes :

- un modèle unique de CIDES n'existe pas ;
- il n'y a pas la certitude de la création d'un CIDES au Sénégal ; la création des CIDES dépend des conditions concrètes de faisabilité et de durabilité.

Lors du séminaire national a été développé un débat intéressant, sur la base de la présentation de M G. Canzanelli, directeur d'ILS LEDA (voir document 3) sur les thématiques suivantes :

- a) Comment régler la participation publique et privée, en particulier en référence à la nature juridique des CIDES. Les participants à l'atelier n'avaient pas la certitude sur la possibilité de création des structures mixtes au Sénégal ;
- b) Comment déterminer et maintenir les conditions de compétitivité des ressources des territoires sénégalais, en faisant particulier attention à l'objectif de l'inclusion des groupes en situation de vulnérabilité, notamment des femmes et des jeunes, dans le circuit économique ;
- c) Comment tenir en compte les nouvelles réformes sur la décentralisation au Sénégal par rapport à la localisation territoriale des CIDES ;
- d) Comment prévoir la durabilité à brève et longue période des CIDES, sans dépendre de l'aide publique.

L'atelier s'est clôturé avec un consensus unanime sur le démarrage du processus de mise en œuvre des CIDES en tant que structures : qui facilitent la participation publique-privée ; qui fournissent des services intégrés pour l'inclusion sociale des femmes et des jeunes dans un contexte des stratégies territoriales basées sur la compétitivité des ressources locales ; qui soient projetées sur la base des critères d'efficacité, durabilité et cohérence avec les politiques nationales.

Le Comité Scientifique se démontre disposé à accompagner le processus, soit dans la phase d'élaboration des critères pour la conception du projet CIDES que dans le suivi des résultats du processus. Il a nommé deux représentants pour participer au premier séminaire local.

Les institutions locales ont participées aux séminaires du 17 et 18 février, qui a vu la participation de 33 personnes (voir document 2), qui ont discuté sur les thématiques suivantes :

- a Compétitivité et durabilité du développement économique (document 4)
- b Quelle forme peut prendre, quel rôle-fonction-services peut avoir un CIDES au Sénégal (document 5)
- c Comment créer et faire fonctionner efficacement et selon un mécanisme durable un CIDES (document 6)

Le débat se démontré très dynamique et actif, grâce aussi à la méthodologie utilisée basée sur la technique du «problem setting» qui prévoit l'identification des objectifs et des critères partagés sur lesquels résoudre les mêmes problèmes. Cette méthodologie a produit des débats soutenus entre des options des solutions différentes, qui ont facilité la compréhension des problèmes et les instruments d'analyse.

Les groupes de travail organisés sur les thématiques principales de la recherche-action ont favorisé la participation au débat de la majorité de participants au séminaire, un échange approfondi sur les problèmes et la recherche collective des solutions partagées.

Le débat a concerné en particulier :

- Les objectifs à attendre pour la promotion du développement économique local, à partir duquel définir le rôle et les fonctionnes du CIDES ;
- la typologie de stratégies à adopter pour le développement local, en particulier selon les trajets conduits par les investissements externes ou par des investissements qui valorisent les ressources endogènes locales ; elles doivent être en même temps inclusives, respectueuses de l'environnement et elles doivent avoir en tant que variable indépendante l'occupation et/ou l'accumulation de capital ;
- La forme à donner au CIDES, en tant que bras opérationnel des collectivités locales ou structure mixte publique-privée mais autonome au niveau juridique et opérationnel ;
- Fourniture et priorisation des services du CIDES ;
- Relation entre le CIDES et les autres structures qui s'occupent du développement local, telles que l'ARD, les chambres du commerce, les universités, les ONG et les associations communautaires ;
- Les modalités pour la création et la durabilité d'un CIDES.

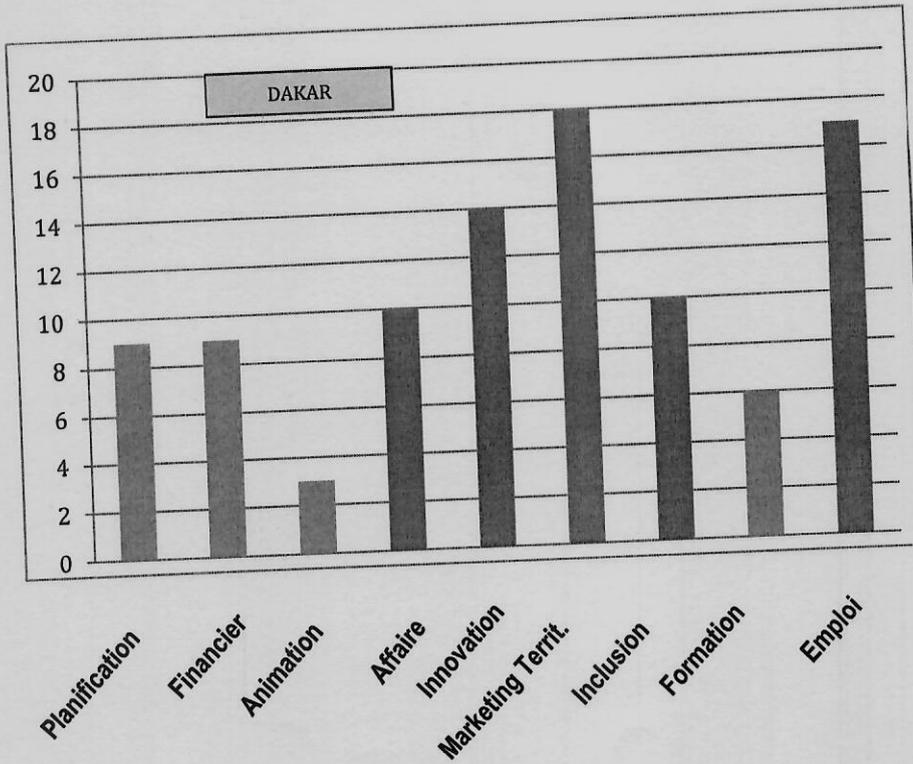
Pour ce qui concerne les objectifs et les stratégies à adopter, les groupes de travail ont atteint l'accord suivant (document 7) :

- *l'objectif de Kaolack est celui de promouvoir «un développement humain équitable basé sur une économie locale durable et sur le développement de filières porteuses à travers la participation inclusive et l'appui multiforme aux acteurs économiques et sociaux de la Région de Kaolack»*
- *l'objectif de Pikine (Dakar) est celui de promouvoir «la valorisation des ressources locales à travers la participation des acteurs et l'empowerment économique et la création d'emploi au profit des femmes et des jeunes de la Région de Dakar dans la perspective d'un développement durable»*

Pour ce qui concerne la nature juridique des CIDES, les participants se sont accordés sur la nécessité de respecter les caractéristiques suivantes : une structure mixte publique-privée ; une structures qui promeut la participation de la société civile, des ONG et des associations communautaires ; une structures autonome au niveau juridique, financier et opérationnel.

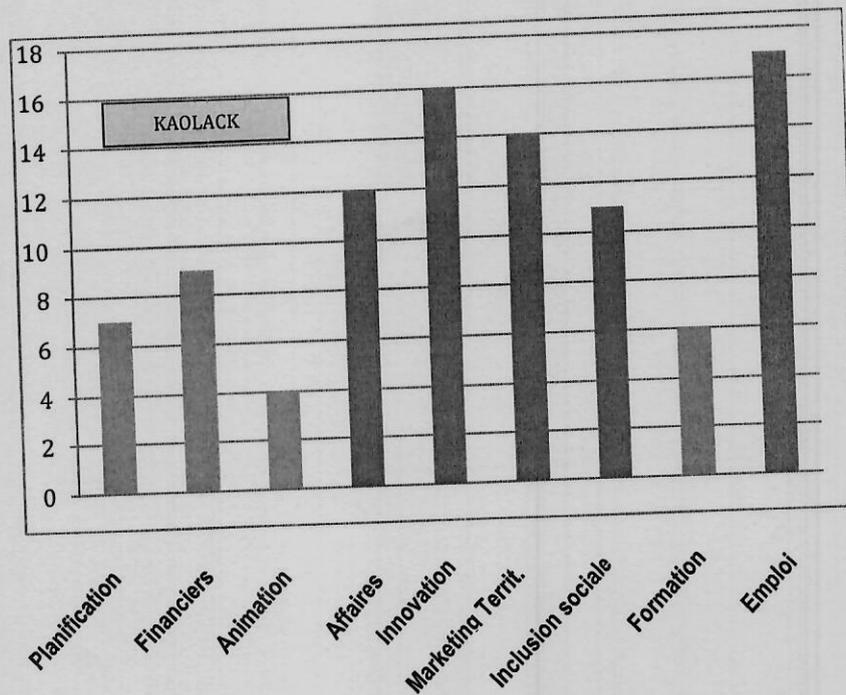
Pour ce qui concerne les services à fournir, les participants ont appris la méthodologie de priorisation et son application – avec le seul but didactique – a produit comme résultat le schéma suivant (repris dans le document 7).

RAPPORT DE MISSION DSE G. CANZANELLI



1. Animation
2. Formation
3. Planification
4. Financiers
5. Affaires
6. Inclusion sociale
7. Innovation
8. Emploi
9. Marketing Territorial

1. Animation
2. Formation
3. Planification
4. Financiers
5. Inclusion sociale
6. Affaires
7. Marketing Territorial
8. Innovation
9. Emploi

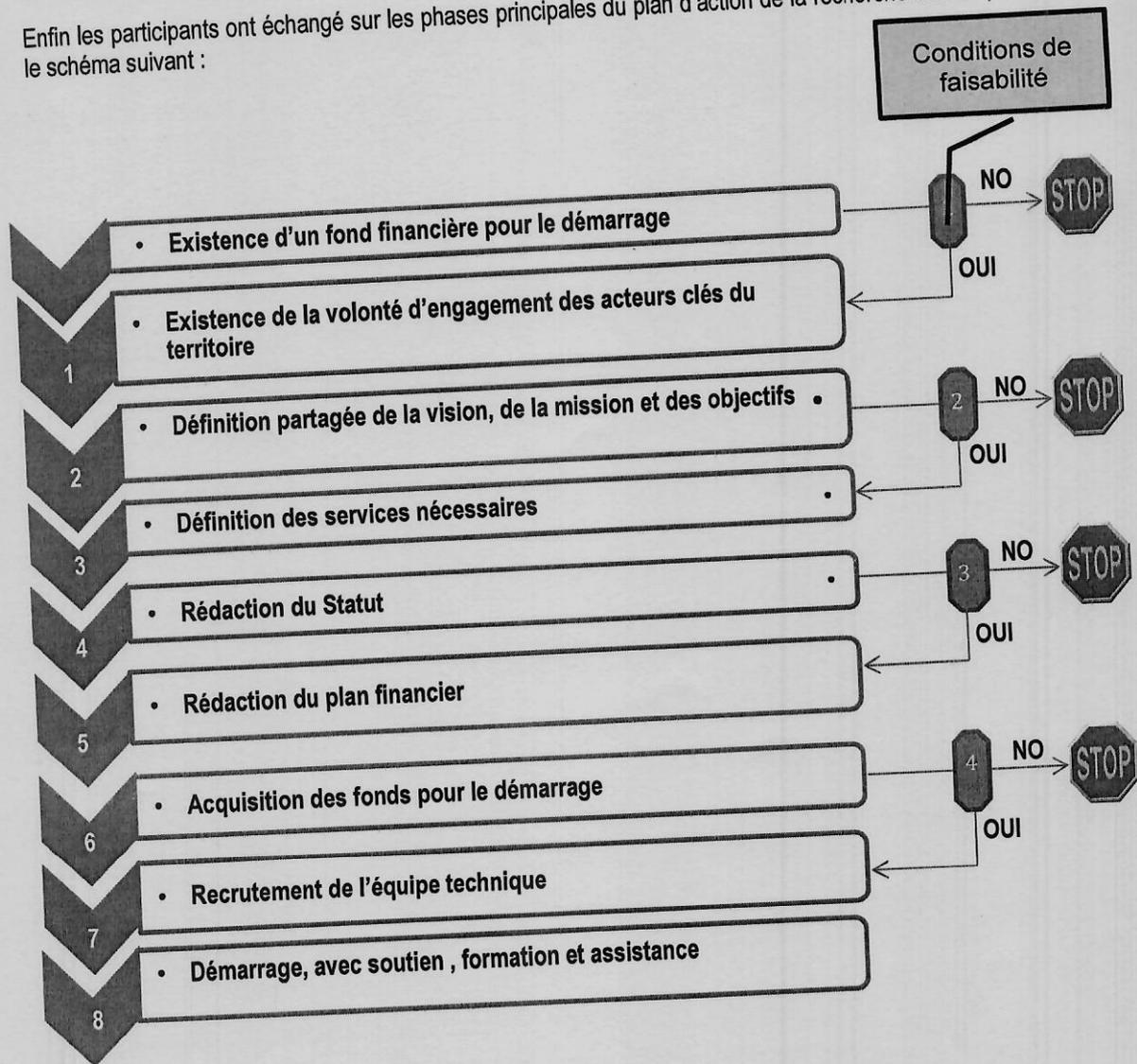


Pour ce qui concerne la relation entre le CIDES et les autres structures qui s'occupent du développement socioéconomique locale, après le constat sur la nécessité d'une coordination entre les différents services

sectoriels et spécialisés (voir les schémas au-dessus), les participants ont été que soit la recherche-action à définir les éventuelles relations entre les services dans un contexte de collaboration et de complémentarité et pas de compétition.

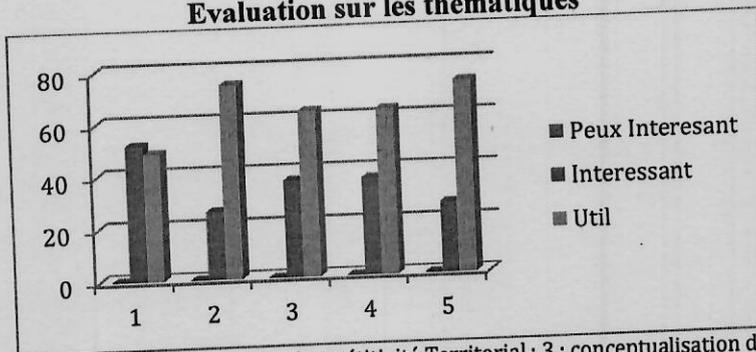
Pour ce qui concerne les aspects liés à la durabilité, les participants ont décidé que les CIDES devront trouver de sources multiples de financement telles que : la gestion du crédit, le soutien aux programmes publiques, la réalisation des projets et la fourniture des services (exclus ceux pour les femmes et les jeunes).

Enfin les participants ont échangé sur les phases principales du plan d'action de la recherche-action qui suivra le schéma suivant :



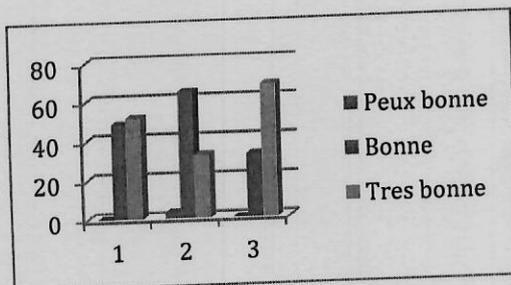
Les participants ont fourni une évaluation très positive de l'atelier, qu'on peut déduire des résultats suivants :

**Evaluation sur les thématiques**



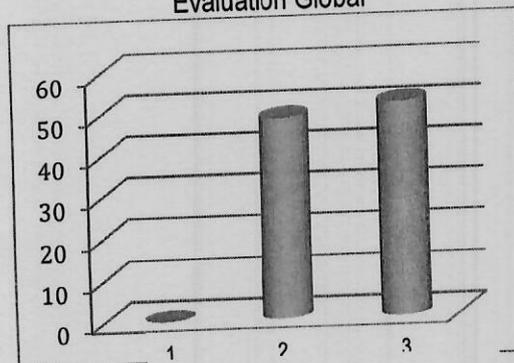
1 : Stratégie de développement ; 2 : Compétitivité Territorial ; 3 : conceptualisation du CIDES ;  
4 : Organisation du CIDES ; 5 : Conception du CIDES

**Evaluation general**



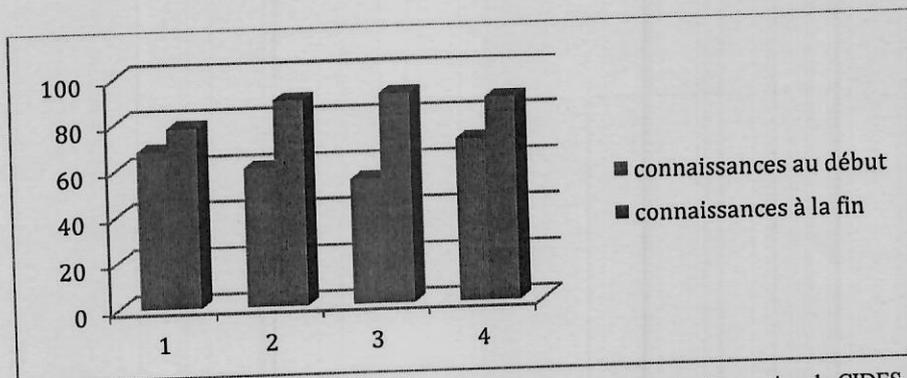
1 : Groupes de travail ; 2 : Méthodologie ; 3 : Exercices

**Evaluation Global**



1 : Peux Bonne ; 2 : Bonne ; 3 : Très bonne

En plus on a atteint un très bon résultat à travers l'analyse de l'apprentissage, développé selon la méthodologie ILS LEDA, en particulier pour ce qui concerne la création des CIDES. Il reste encore nécessaire combler les lacunes sur les aspects relatifs aux stratégies de développement.



1: Approche stratégique; 2 : Compétitivité; 3 : Créacion du Cides; 4 : Conception du CIDES

1. Les dernières deux journées de la mission ont été dédiées à la formation des experts locaux, qui seront impliqués dans la recherche-action pour la création des CIDES.

La formation a été réalisée à partir des actions prévues dans le processus de création des CIDES. Elle a été focalisée sur le transfert des instruments opérationnels, sur la vision stratégique, sur l'identification des risques et sur les obstacles éventuels et sur les mythologies pour les surmonter. Les experts ont montré un grand enthousiasme pour le travail qui leur a été confié et ils se sont montrés d'accord à travailler en collaboration dans les deux zones d'intervention pour favoriser un échange de compétence : l'experte de Kaolack suivra les aspects sociaux de Dakar et l'expert de Dakar suivra les aspects économiques à Kaolack.

En plus lors de la formation, grâce aux suggestions de deux experts, il a été possible de recueillir des inputs utiles pour la formulation des plans d'actions.

2. A travers les séminaires aux niveaux national et local, les rencontres avec la Coopération Italienne, les journées de formation et de restitution, il a été possible d'élaborer une proposition de Plan d'Action pour la création des CIDES (voir document 8).

## V. ÉVALUATION DE LA MISSION

- 1) La mission peut être évaluée comme une occasion très avantageuse pour accroître la conviction dans tous les acteurs de la recherche-action (CGP PIDES, institutions nationales et locales, Ecole KIP) des opportunités, des risques et des obstacles du processus de création des CIDES à Dakar et à Kaolack et des actions à réaliser pour l'atteinte de l'objectif de création des CIDES.
- 2) En plus, l'expert qui écrit, sur la base de sa propre expertise, considère qu'il y a toutes les prémisses initiales pour le démarrage positif de la recherche-action : les acteurs locaux, grâce aussi au travail réalisé par l'experte de la Coopération Italienne Giuliana Serra, ont montré des connaissances déjà mûres, de l'intérêt, la volonté de réussir, et une grande capacité de travailler ensemble. Cet aspect peut être considéré un indicateur très important pour mesurer la potentialité de réussite, et, dans ce cas, avec des valeurs avantageuses.

## VI. RECOMMANDATIONS

- i Approuver le plan d'action
- ii Organiser les réunions des GPC à Kaolack et à Dakar pour :
  - a) Finaliser et formaliser les modalités opérationnelles des groupes de travail, sur la base des TDR ;
  - b) Valider les objectifs sur la base du travail réalisé par les groupes de travail du séminaire local du 17-18 février 2014 ;
  - c) Valider le plan d'action respectifs ;
  - d) Définir les structures sur lesquelles opérer la demande de service ;
  - e) Entamer l'exercice de la demande de services, ainsi qu'il a été défini lors des journées de formation

- iii Préparer tous les outils pour la réalisation de l'analyse de la demande et de l'offre des services (voir document 9). KIP-ILS LEDA préparera les fiches pour analyser la demande des groupes non-productifs et en situation de vulnérabilité et de l'offre.
- iv Organiser le travail d'analyse à travers :
- La préparation d'une fiche de présentation de la recherche-action et du CIDES
  - La prise de contacts et l'organisation de l'agenda des rendez-vous ;
  - La réalisation des rencontres, selon l'agenda suivante :
    - ✓ Présentation générale de l'initiative PIDES-CIDES
    - ✓ Demandes et réponses
    - ✓ Explication de l'exercice sur la demande et sur l'offre des services
    - ✓ Distribution des fiches à chacun des participants
    - ✓ Remplissage des fiches par chacun des participants
    - ✓ Illustration de comment la phase successive va se développer (il faudrait organiser une nouvelle réunion avec tous ceux qui ont participé au *follow up*, leur implication dans la structure CIDES, bénéfices de la participation comment priorité dans l'offre de services)
    - ✓ Relevé de ceux qui sont intéressés à la phase de *follow up*
    - ✓ Récolte éventuelle de la signature et de l'engagement à participer à la phase *follow up*
- v Préparation des rapports sur tous les rencontres et du rapport final pour la systématisation de l'analyse
- vi Organiser l'analyse de l'offre de services, à travers :
- La préparation d'une fiche de présentation de la recherche-action et du CIDES
  - La prise de contacts et l'organisation de l'agenda des rendez-vous ;
  - La réalisation des rencontres, selon l'agenda suivante :
    - ✓ Présentation générale de l'initiative PIDES-CIDES
    - ✓ Demandes et réponses
    - ✓ Explication de l'exercice sur la demande et sur l'offre des services
    - ✓ Distribution des fiches à chacun des participants
    - ✓ Remplissage des fiches par chacun des participants
    - ✓ Illustration de comment la phase successive va se développer (il faudrait organiser une nouvelle réunion avec tous ceux qui ont participé au *follow up*, leur implication dans la structure CIDES, bénéfices de la participation comment priorité dans l'offre de services)
    - ✓ Relevé de ceux qui sont intéressés à la phase de *follow up*
    - ✓ Récolte éventuelle de la signature et de l'engagement à participer à la phase *follow up*
  - Préparation de la mission de l'expert DEL du KIP-ILS LEDA
- vii Maintenir les contacts avec KIP-ILS LEDA à distance (e-mail, Skype), pour la solution des problèmes qui pourront ressortir et pour les nécessité d'approfondissement. S'il se relève nécessaire il sera possible prévoir des séminaires à distance.

VII. LIST DES ANNEXES

N°	TITLE	Emplacement
1	Participants à l'atelier national	<a href="http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/senegal_1-feuille_pesence_cso-plp-kip_13_961046.pdf">http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/senegal_1-feuille_pesence_cso-plp-kip_13_961046.pdf</a>
2	Participants au séminaire local	<a href="http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/senegal_2-feuille_de_presence_de_l_ateli_962662.pdf">http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/senegal_2-feuille_de_presence_de_l_ateli_962662.pdf</a>
3	Objectifs et stratégies du développement économique et social au niveau territorial Partie 1	<a href="http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/senegal_3-presentation_dakar-canzanelli_121736.pdf">http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/senegal_3-presentation_dakar-canzanelli_121736.pdf</a>
	Partie 2	<a href="http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/senegal_3-presentation_dakar-canzanelli_137674.pdf">http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/senegal_3-presentation_dakar-canzanelli_137674.pdf</a>
	Partie 3	<a href="http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/senegal_3-presentation_dakar-canzanelli_146839.pdf">http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/senegal_3-presentation_dakar-canzanelli_146839.pdf</a>
4	Compétitivité et développement durable	<a href="http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/senegal_5-presentation_canzanelli_084615.pdf">http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/senegal_5-presentation_canzanelli_084615.pdf</a>
5	Quelle forme, quel rôle, fonctionnement, services peut avoir un CIDES au Sénégal	<a href="http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/senegal_4-presentation_canzanelli_081261.pdf">http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/senegal_4-presentation_canzanelli_081261.pdf</a>
6	Comment créer et faire fonctionner efficacement et en manière durable un CIDES	<a href="http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/senegal_6_presentation_canzanelli_091041.pdf">http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/senegal_6_presentation_canzanelli_091041.pdf</a>
7	Résultats des groupes de travail	<a href="http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/senegal_7-resultats_demand_services_i_093238.pdf">http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/senegal_7-resultats_demand_services_i_093238.pdf</a>
8	Plan d'action détaillé pour la création des CIDES	<a href="http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/senegal_8-piano_lavoro_cides-1_095546.pdf">http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/senegal_8-piano_lavoro_cides-1_095546.pdf</a>
9	Fiche pour l'analyse de la demande des services	<a href="http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/senegal_9-fiche_demand_services_097152.pdf">http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/senegal_9-fiche_demand_services_097152.pdf</a>

SIGNATURE