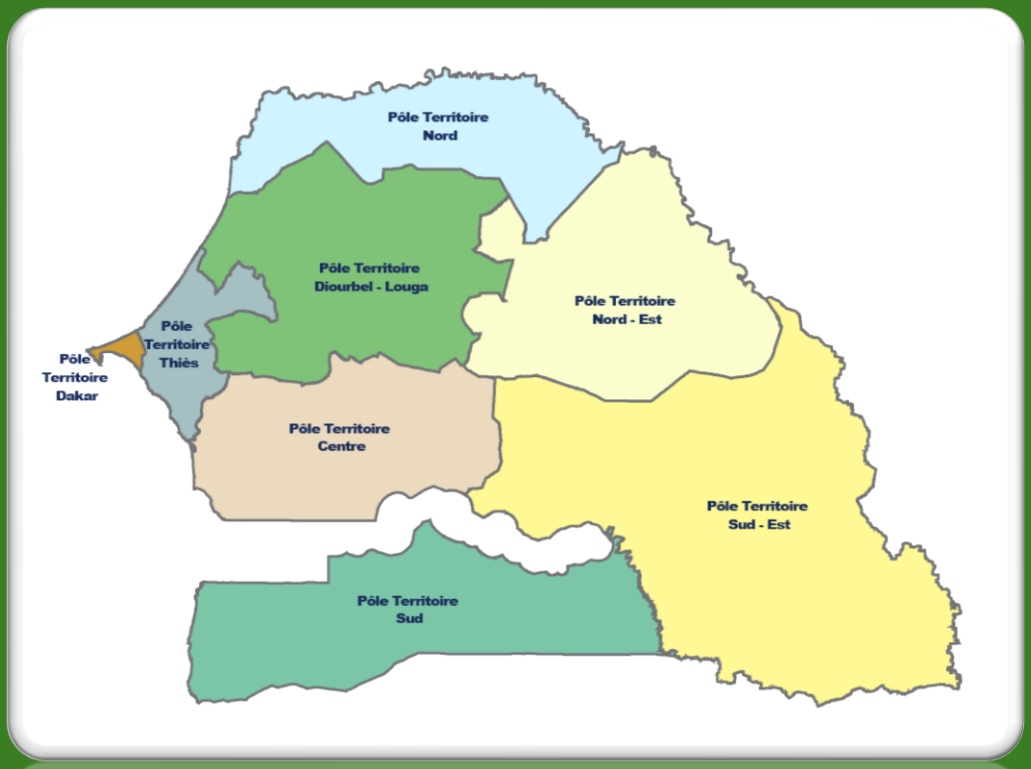
LES PÔLES TERRITOIRES DANS LA VISION SENEGAL 2050



Pr Amadou Diop

GERAD

LES PÔLES TERRITOIRES

DANS LA VISION

SENEGAL 2050

Novembre 2024

SOMMAIRE

I. LES PÔLES TERRITOIRES DANS LE RÉFÉRENTIEL « VISION SENEGAL 2050 » .. 7

I. 1 Un cadre général renouvelé de transformation :.....7
I. 2 Les Pôles territoriaux de développement, un outil au service d'une ambition : 8
I. 3 Rôle et caractéristiques des Pôles territoriaux :.....11

II. CARACTÉRISATION DES VOCATIONS DES PÔLES TERRITOIRES INCLUANT LES PROGRAMMES STRUCTURANTS..... 23

II. 1 Les Pôles territoires 23
II. 2 La composition des Pôles à des fins de pédagogie :.....25
II. 3 Synthèse 42

III. MODÈLES DE GOUVERNANCE DES PÔLES TERRITORIAUX 43

III. 1 Les orientations générales pour s'organiser 43

IV. PROPOSITION DE DEUX MODÈLES DE GOUVERNANCES DES PÔLES :..... 47

IV. 1 Le Pôle territoire en tant que collectivité territoriale autonome ou par délégation.....47
IV. 2 Le Pôle territorial en tant qu'outil de maîtrise d'ouvrage partagé avec un statut hybride pour une gouvernance multi acteurs 50
IV. 3 Conclusion provisoire 53
IV. 4 Plan d'Action pour l'Opérationnalisation des Pôles Territoriaux 55

I. LES PÔLES TERRITOIRES DANS LE RÉFÉRENTIEL « VISION SENEGAL 2050 »

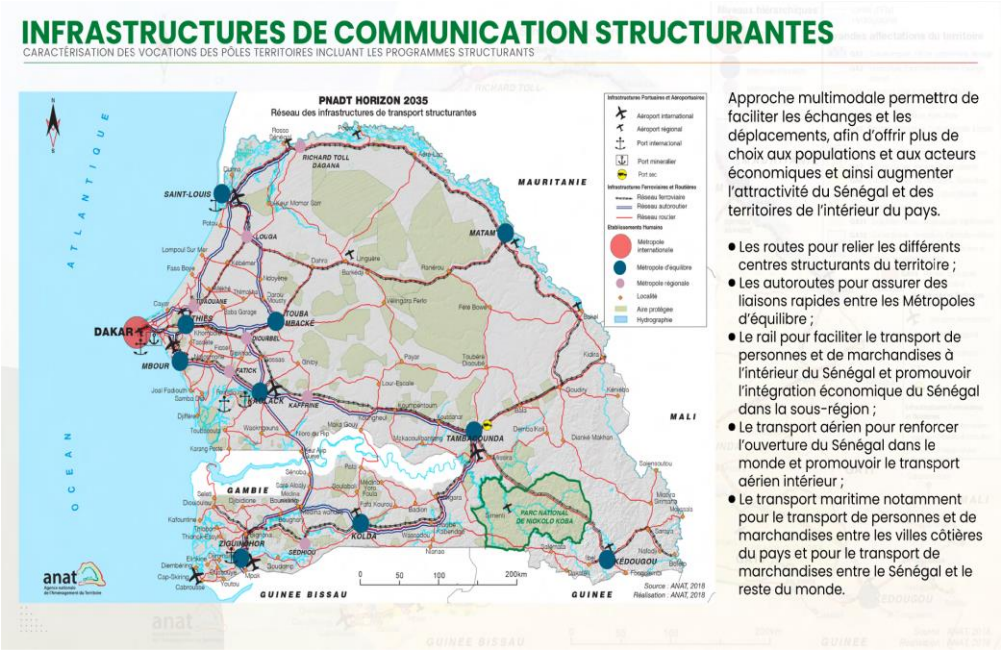
I. 1 Un cadre général renouvelé de transformation :

La Vision Sénégal 2050 indique une ambition nouvelle, une stratégie nationale de développement, avec un Agenda national de transformation. Cette vision se développe concrètement via un **Master plan stratégique à l'horizon 2035** qui précisera les articulations entre le territorial et le sectoriel ainsi que les enjeux transversaux dont les adaptations au changement climatique. C'est là que les Pôles territoriaux trouvent leur pleine justification et les programmes structurants qui les composent. Enfin, troisième pièce de l'édifice, **le Plan quinquennal 2025-2029** qui accorde une place centrale aux pôles territoriaux car les positionnant comme le moteur d'un développement endogène, inclusif et durable. Il ne s'agit plus simplement d'outils bénéficiaires de politiques nationales, mais bien de l'émergence d'acteurs clés responsables de leur propre développement.

La vision Sénégal 2050 décrit le scénario souhaité et ambitionne de bâtir un pays caractérisé par une économie territoriale compétitive, durable, soutenue par un capital humain de qualité et une gouvernance collective partagée. Ces objectifs du futur conditionnent les stratégies et les actions à mettre en œuvre.

Même si le **Master plan stratégique** n'est pas l'objet de cette note, il est important de rappeler que les pôles territoriaux s'inscrivent dans une démarche globale de planification et de programmation qui se veut d'être garante de la cohésion nationale, et des équilibres et déséquilibres à consolider ou corriger. Pour illustration, ce Master plan pourra utilement s'inscrire dans la continuité des différents outils de planification en proposant une version simplifiée et concrète même si l'horizon sera celui de 2035. Les grands domaines transversaux identifiés dans la vision nationale devront ainsi servir de référence à la construction des feuilles de route de chaque pôle, en tenant compte des problématiques les plus saillantes telles que la maîtrise de l'eau dans tous ses usages, les infrastructures de communication, la valorisation du capital humain (éducation, formation, alphabétisation, etc.), l'accès à l'énergie et aux TIC, le développement durable et inclusif, etc.

A titre d'illustration, la carte ci-dessous indique les infrastructures structurantes définies dans le cadre du PNADT 2035.



Il est à préciser que les sources principales utilisées dans le cadre de cette contribution sont : i) la Vision Sénégal 2050 - Agenda National de Transformation, ii) la Stratégie Nationale de Développement 2025-2029, iii) le Plan National d'Aménagement et de Développement des Territoires (PNADT), iv) Contribution à une politique d'aménagement et de développement des territoires du Sénégal[1]

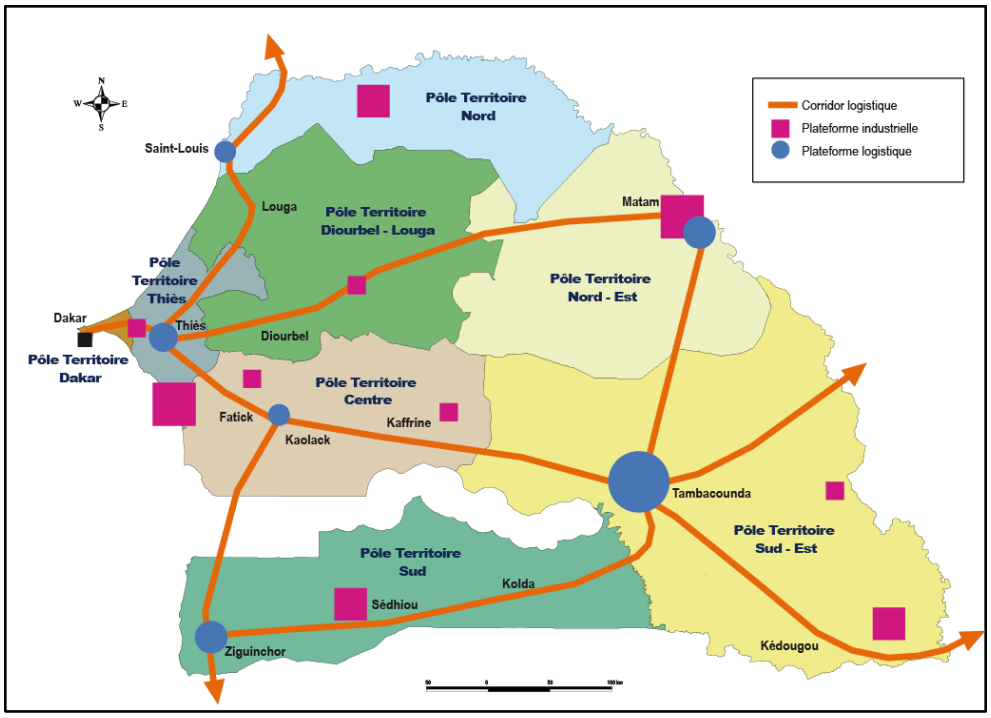
I. 2 Les Pôles territoriaux de développement : un outil au service d'une ambition

Les Pôles territoriaux recouvrent huit situations territoriales très complémentaires et bien articulées aux besoins du Sénégal et aux objectifs définis dans la Stratégie Nationale de Développement (SND), notamment l'impérative nécessité de réussir l'équation gouvernance-capacités et compétitivité. Sur le fond, ce sont bien les projets et la programmation définis sur ces différents volets qui trouveront avec et au sein des Pôles, un cadre de mise en œuvre optimisé, adapté aux besoins et au croisement des apports de l'Etat, des collectivités territoriales, du secteur privé et de la société civile.

[1] *Amadou Diop, 2023, Contribution à une politique d'aménagement et de développement des territoires du Sénégal, Donner du sens à l'Acte III de la Décentralisation, Harmattan*

Au plan de la définition, les Pôles recouvrent une aire géographique disposant de centres majeurs représentés par les grandes villes (métropoles d'équilibre et régionales), qui polarisent un réseau de centres secondaires et de petites villes stratégiques, le tout assurant l'animation économique et le maillage territorial nécessaire à la mise en œuvre de la feuille de route opérationnelle (cf. plan quinquennal)

Carte des pôles territoires

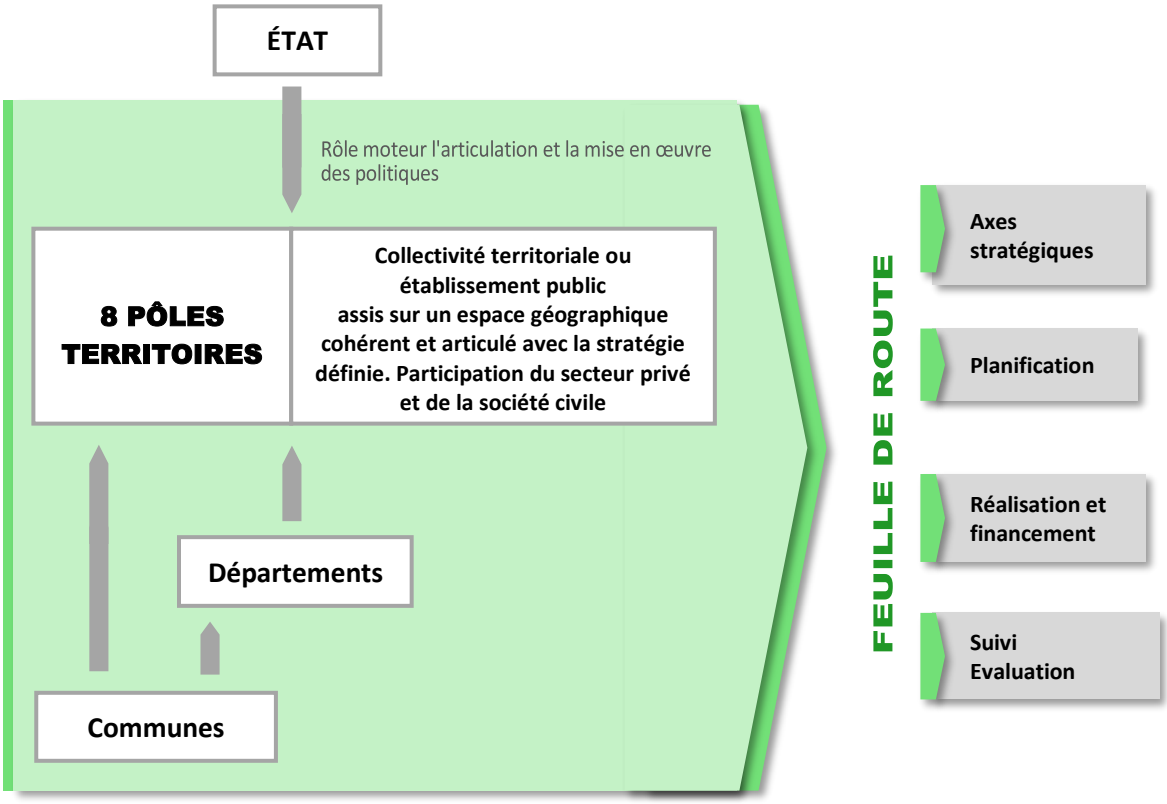


Le modèle de gouvernance des pôles à retenir nécessitera, pour sa mise en œuvre, une clarification des rôles et des responsabilités des différents acteurs, ainsi que des mécanismes de coordination, de contrôle et de suivi-évaluation. L'accent mis par la SND sur l'appropriation et la flexibilité, laisse une marge d'interprétation et d'adaptation du statut en fonction des réalités concrètes de chaque pôle territorial.

Les conditions à réunir nécessitent d'articuler les différents niveaux d'acteurs et de définir une feuille de route déclinée en orientations stratégiques et négociée avec les acteurs locaux et autres partenaires privés. Il s'agit-là d'élaborer un cadre d'action répondant aux différents stades.

C’est bien la qualité du projet (la feuille de route) et son adaptation aux besoins qui doivent servir de cadre fédérateur pour définir la structure la plus adaptée.

Exemple de modalités d'organisation des échelons territoriaux



Dans la Vision Sénégal 2050 et sa déclinaison, les pôles territoriaux sont considérés comme (1) des **moteurs de croissance endogène**, se distinguent par (2) des **territoires responsabilisés** qui favorisent (3) la **concentration des investissements**, tout en servant (4) de **plateformes d’innovation et de création d’emplois**, tout cela dans (5) une **dynamique d’équilibre territorial** et de (6) **vecteurs d’inclusion sociale**.

I. 3 Rôle et caractéristiques des Pôles territoriaux :

I.3. 1 Les Pôles territoriaux, des moteurs de croissance endogène :

Les pôles territoriaux sont conçus pour devenir les principaux moteurs de la croissance économique du Sénégal. Ils doivent générer une dynamique économique locale forte, à partir des ressources et des potentialités spécifiques de chaque territoire. L'objectif est de créer des pôles compétitifs, capables d'attirer les investissements et de générer des emplois de qualité.

Les stratégies de développement antérieures mises en œuvre au Sénégal ont souvent privilégié une approche descendante, marquée par une planification centralisée et une distribution des ressources selon des critères nationaux, sans tenir suffisamment compte des particularités régionales. Cette approche a conduit à des déséquilibres territoriaux importants caractérisés, entre autres, par une surconcentration de l'activité économique et des investissements dans la capitale nationale, Dakar, au détriment des autres régions. La SND et sa déclinaison 2025-2029 rompt avec cette logique, en plaçant les pôles territoriaux au cœur du dispositif de développement endogène.

Le concept de "**moteurs de croissance endogène**" repose sur l'idée que le développement économique ne peut pas être imposé de l'extérieur, mais doit émerger de l'intérieur de chaque territoire. Il s'agit, pour ce faire, de mobiliser les ressources et les potentialités spécifiques à chaque pôle territorial pour générer une dynamique économique locale forte et durable. Cela suppose une meilleure prise en compte des facteurs suivants :

- **Ressources naturelles et potentialités spécifiques :** chaque pôle territorial possède des atouts spécifiques, en termes de ressources naturelles (mines, agriculture, pêche, tourisme, etc.), de compétences humaines (artisanat, savoir-faire traditionnel, etc.) et d'infrastructures. La stratégie doit identifier et valoriser ces atouts pour construire un modèle de développement adapté ;
- **Dynamique économique locale :** il ne suffit pas d'identifier les ressources et les potentialités des pôles territoriaux, il faut également stimuler la création d'une dynamique économique locale forte. Il s'agit pour cela d'encourager l'entrepreneuriat, l'innovation, la création d'emplois et le développement de

chaînes de valeur. Ceci nécessite une intervention concertée de l'État, du secteur privé, des collectivités territoriales et de la société civile.

- **Compétitivité :** l'objectif est de créer des pôles territoriaux compétitifs, capables de rivaliser avec d'autres territoires aux niveaux national et international. Cette compétitivité passe par une amélioration de l'environnement des affaires (réduction de la bureaucratie, accès aux financements, etc.), le développement des infrastructures et la mise en place de politiques incitatives pour attirer les investissements.
- **Attraction des investissements :** les pôles territoriaux doivent être attractifs pour les investisseurs nationaux et étrangers. Cela nécessite un environnement favorable aux investissements, une réglementation claire et transparente et des infrastructures adéquates.

I.3. 2 Les Pôles territoriaux : des territoires et acteurs responsabilisés

Contrairement aux approches précédentes, la SND responsabilise les pôles territoriaux. Ce ne sont plus de simples bénéficiaires de politiques nationales, mais plutôt des acteurs clés dans la définition et la mise en œuvre de leurs propres stratégies de développement. Ils doivent élaborer des plans de développement territoriaux spécifiques et s'engager activement dans la recherche de financements et de partenariats. Également la temporalité joue un rôle important puisqu'il faut mixer vision long terme, planification et action concrète.

Cette responsabilisation est en rupture avec les stratégies de développement antérieures au Sénégal qui étaient souvent caractérisées par une approche descendante, où les politiques et les ressources étaient définies au niveau national et ensuite déclinées aux niveaux régionaux et locaux. Les territoires étaient considérés comme de simples bénéficiaires des politiques nationales, avec un rôle passif dans leur mise en œuvre. Cette approche a souvent conduit à une faible appropriation des projets par les populations locales et à une inefficacité des interventions.

La SND, au travers de sa programmation 2025-2029, propose une approche ascendante responsabilisant les pôles territoriaux. Cela signifie que les pôles ne sont plus seulement des bénéficiaires passifs des politiques nationales, mais des acteurs clés dans la conception et la mise en œuvre de leur propre développement.

Cette responsabilisation implique plusieurs aspects :

- **Autonomie décisionnelle :** les pôles territoriaux acquièrent une plus grande autonomie dans la définition de leurs stratégies de développement. Ils ne sont plus contraints de suivre des directives imposées par le niveau central, mais ont la possibilité d'adapter leurs stratégies aux réalités et aux potentialités spécifiques de leur territoire. Cela suppose une meilleure connaissance des besoins locaux et une implication accrue des acteurs locaux dans le processus de planification.
- **Propriété des projets :** en participant activement à l'identification et à la mise en œuvre des projets, les populations locales s'approprient davantage les initiatives de développement, ce qui favorise leur durabilité et leur efficacité.
- **Capacité de mobilisation des ressources :** les pôles territoriaux doivent développer leur capacité à mobiliser des ressources financières et humaines pour opérationnaliser leurs stratégies de développement. Cela suppose une plus grande implication du secteur privé, la recherche de partenariats et le développement de compétences en matière de gestion de projet et de mobilisation des ressources.
- **Collaboration et partenariat :** la responsabilisation ne signifie pas l'isolement. Les pôles territoriaux doivent collaborer avec les autres acteurs du développement (État, secteur privé, société civile, etc.) pour mettre en œuvre leurs stratégies de développement. Des mécanismes de coordination et de partenariat doivent être mis en place pour faciliter cette collaboration.
- **Reddition de comptes :** la responsabilisation s'accompagne d'une obligation de reddition de comptes. Les pôles territoriaux doivent rendre compte de leurs actions et de leurs résultats aux populations et aux autorités compétentes. Des mécanismes adaptés de suivi et d'évaluation doivent être mis en place pour assurer la transparence et la redevabilité.
- **Élaboration de plans de développement territoriaux spécifiques :** la responsabilisation des pôles territoriaux passe par l'élaboration de plans de développement territoriaux spécifiques qui doivent être :
    - **Adaptés au contexte local :** ils doivent tenir compte des spécificités géographiques, économiques, sociales et culturelles de chaque territoire.

- **Ambitieux et réalistes :** ils doivent fixer des objectifs ambitieux, mais réalistes et atteignables, en fonction des ressources disponibles et des capacités locales.
- **Participatifs :** l'élaboration des plans doit être participative avec l'implication des acteurs locaux (populations, collectivités territoriales, secteur privé, société civile, etc.).
- **Intégrés :** les plans doivent intégrer les différentes dimensions du développement (économique, social, environnemental, etc.) et assurer une cohérence entre les différentes politiques sectorielles.

I.3. 3 Les Pôles territoriaux : des instruments pertinents de concentration des investissements

La SND 2025-2029 prévoit une allocation prioritaire et massive des investissements publics et privés aux pôles. Cette concentration des ressources vise à maximiser l'impact des efforts de développement et à éviter une dispersion des ressources qui pourrait limiter leur efficacité.

Cette concentration constitue une rupture avec les approches précédentes qui ont souvent souffert d'une dispersion des investissements, avec des ressources allouées à de nombreux projets de petite envergure répartis sur l'ensemble du territoire. Cette approche, bien que visant à une couverture géographique étendue, a souvent eu un impact limité en termes de développement économique réel. Elle a également contribué à la persistance des déséquilibres régionaux, avec une concentration des investissements dans les zones les plus développées visant à

- **Maximiser l'impact des investissements :** en concentrant les ressources sur un nombre limité de pôles, il est possible d'obtenir des effets de levier importants. Des investissements plus importants permettent de réaliser des projets d'envergure, qui auront un impact plus significatif sur le développement économique et social des territoires.
- **Créer des effets de synergie :** la concentration des investissements dans un même pôle permet de créer des synergies entre les différents projets et acteurs. Cette synergie facilite la mise en œuvre des projets, réduit les coûts et améliore l'efficacité globale des interventions.
- **Générer des externalités positives :** les investissements réalisés dans les pôles territoriaux peuvent générer des externalités positives, c'est-à-dire des effets indirects bénéfiques pour le reste de l'économie. Par exemple, le

développement d'un pôle industriel peut attirer des entreprises complémentaires, créer des emplois et stimuler l'innovation.

- **Attirer les investissements privés :** la concentration des investissements publics dans les pôles territoriaux peut attirer les investissements privés. Les investisseurs sont plus enclins à investir dans des zones où l'État a déjà démontré son engagement et où les infrastructures sont déjà en place ou en cours de développement.
- **Améliorer l'efficacité de la dépense publique :** la concentration des investissements permet d'améliorer l'efficacité de la dépense publique, en évitant le saupoudrage et la dispersion des ressources sur de nombreux projets de petite envergure, souvent peu efficaces. Cela permet d'optimiser l'utilisation des fonds publics et d'obtenir un meilleur retour sur investissement.

I.3. 4 Les Pôles territoriaux, des plateformes d'innovation et de création d'emplois :

Les pôles territoriaux sont appelés à devenir des centres d'innovation et de création d'emplois. Ils doivent favoriser l'émergence d'entreprises innovantes, la formation professionnelle et l'adaptation des compétences aux besoins du marché du travail.

- **La SND ne conçoit pas les pôles territoriaux comme de simples zones géographiques, mais comme des écosystèmes d'innovation complets.**

  Cela signifie que le développement de l'innovation ne repose pas seulement sur des investissements dans des infrastructures ou des technologies, mais sur la création d'un environnement propice à l'émergence d'entreprises innovantes et à la création d'emplois de qualité. Cet écosystème repose sur plusieurs piliers :

  - **Infrastructures et équipements :** les pôles territoriaux doivent disposer d'infrastructures et d'équipements adéquats pour soutenir l'innovation, notamment l'accès à internet haut débit, la création de centres de recherche et de développement, d'espaces de coworking, d'incubateurs et d'accélérateurs d'entreprises.
  - **Ressources humaines :** la disponibilité de ressources humaines qualifiées est un élément crucial pour le développement de l'innovation. Les pôles territoriaux doivent attirer et retenir les talents, en favorisant la formation

professionnelle, la recherche et le développement ainsi que la mobilité des chercheurs et des entrepreneurs.

- **Financement :** l'accès au financement est un facteur déterminant pour le développement des entreprises innovantes. Les pôles territoriaux doivent faciliter l'accès au financement, en attirant les investisseurs, en développant des mécanismes de financement participatif et en favorisant l'accès aux crédits bancaires.
- **Cadre réglementaire et institutionnel :** un cadre réglementaire et institutionnel favorable est essentiel pour encourager l'innovation et la création d'entreprises. Cela passe par la simplification des procédures administratives, la réduction de la bureaucratie et la mise en place de politiques incitatives pour les entreprises innovantes.
- **Culture de l'innovation :** le développement de l'innovation nécessite également la création d'une culture de l'innovation, c'est-à-dire un environnement où l'expérimentation, la prise de risques et la créativité sont encouragées. Cela passe par la sensibilisation, la formation et la promotion de l'innovation au sein de la population.
- **Collaboration et partenariat :** la collaboration entre les différents acteurs (universités, centres de recherche, entreprises, institutions publiques, etc.) est essentielle pour favoriser l'innovation. Des plateformes de collaboration et de partage des connaissances doivent être mises en place.

- **Favoriser l'émergence d'entreprises innovantes :**

Les pôles territoriaux doivent jouer un rôle actif dans la promotion de l'entrepreneuriat innovant. Cela passe par :

- **le soutien à la création d'entreprises :** les pôles doivent fournir un soutien aux entrepreneurs, en particulier aux jeunes entrepreneurs et aux femmes entrepreneurs, notamment en leur proposant des formations, des conseils, un accompagnement personnalisé et des facilités d'accès au financement.

- **l'incubation et l'accélération :** les pôles doivent créer des espaces d'incubation et d'accélération pour les entreprises innovantes, en leur fournissant des infrastructures, des ressources et un réseau de contacts.

- **la promotion de l'innovation :** Les pôles doivent promouvoir l'innovation en organisant des événements, des concours et en récompensant les entreprises innovantes.

- **Formation professionnelle et adaptation des compétences :**

  L'adéquation des compétences aux besoins du marché du travail est un autre élément crucial pour la création d'emplois de qualité et la promotion de l'employabilité. Les pôles territoriaux doivent :

  - **développer l'offre de formation professionnelle :** Ils doivent proposer des formations professionnelles adaptées aux besoins du marché du travail, en collaboration avec les entreprises et les institutions de formation.
  - **adapter les formations aux besoins des entreprises :** les formations doivent être conçues en fonction des besoins réels des entreprises, pour garantir que les compétences acquises par les stagiaires correspondent aux exigences du marché du travail.
  - **promouvoir le développement des compétences :** les pôles doivent également promouvoir le développement des compétences tout au long de la vie professionnelle, notamment en permettant aux travailleurs d'accéder à des formations continues et à des certifications.

I.3. 5 Les Pôles territoriaux : des vecteurs d'inclusion sociale

La SND souligne que le développement des pôles territoriaux doit être inclusif et équitable. Ils doivent contribuer à la réduction des inégalités entre les zones rurales et urbaines, et à la promotion de l'égalité des chances pour tous les citoyens.

L'inclusion sociale est un enjeu fondamental dans le développement des pôles territoriaux, comme le souligne la SND. En effet, le rôle des pôles territoriaux ne se limite pas uniquement à la stimulation de l'économie et à l'innovation ; ils doivent également œuvrer pour la justice sociale et l'égalité des chances.

- **Réduction des inégalités territoriales :** les pôles territoriaux peuvent servir de levier pour atténuer les disparités entre les zones rurales et urbaines. Souvent, les zones rurales souffrent d'un manque d'infrastructures, d'accès aux services et aux opportunités économiques. En concentrant les investissements dans ces pôles, il est possible d'améliorer les infrastructures

de transport, de communication et de services publics, facilitant ainsi l'accès des populations rurales aux opportunités offertes par les zones urbaines. Cela peut également dynamiser l'économie locale par le biais de synergies entre les différents territoires.

- **Promotion de l'égalité des chances :** l'inclusion sociale passe aussi par l'accès équitable à l'éducation, à la formation professionnelle et à l'emploi. Les pôles territoriaux doivent développer des programmes qui permettent à tous les citoyens, indépendamment de leur situation géographique ou socio-économique, de bénéficier des opportunités. Cela pourrait inclure des investissements dans des centres de formation, des politiques de soutien à l'entrepreneuriat local et des initiatives visant à attirer des entreprises qui favorisent la diversité et l'inclusion dans leurs processus de recrutement.
- **Participation active des citoyens :** pour que les pôles territoriaux soient véritablement inclusifs, il est essentiel que les citoyens soient impliqués dans les processus de décision. Il est nécessaire de créer des mécanismes de participation permettant aux communautés locales de s'exprimer sur leurs besoins et leurs priorités. Ceci peut augmenter la pertinence des initiatives mises en place. Cette approche participative permet non seulement de mieux cerner les enjeux locaux, mais également de renforcer le sentiment d'appartenance et de responsabilité des citoyens envers leur territoire.
- **Soutien aux groupes vulnérables** : les pôles territoriaux doivent également servir de vecteurs d'inclusion pour les groupes souvent marginalisés, tels que les femmes, les jeunes, les personnes en situation de handicap, et les minorités ethnoculturelles. En mettant en œuvre des politiques ciblées qui tiennent compte des spécificités et des besoins de ces groupes, on peut favoriser leur intégration dans le tissu économique et social.
- **Développement durable et inclusion sociale** : enfin, les pôles territoriaux doivent envisager le développement durable comme un fondement de leur stratégie d'inclusion. En développant des projets qui prennent en compte les préoccupations environnementales et qui favorisent un mode de vie durable, ils peuvent offrir des solutions innovantes qui profitent à l'ensemble de la communauté. Cela peut inclure des initiatives pour promouvoir les entreprises sociales, l'agriculture urbaine ou encore les technologies vertes.

I.3. 6 L'enjeu crucial des équilibre territoriaux et de l'articulation, un objectif transversal et un point nodal de la contractualisation

La SND cherche à atténuer les déséquilibres territoriaux en encourageant le développement de pôles dans différentes régions du pays. L'objectif est de créer des pôles moteurs dans des zones moins développées afin de stimuler leur croissance économique et sociale.

L'équilibre territorial est un enjeu clé de la SND car visant à réduire les déséquilibres entre les différentes régions d'un pays. Cette approche a pour but de promouvoir un développement harmonieux en encourageant la création de pôles de croissance dans les zones moins développées. A cette fin, il s'agira de :

- **Compenser les déséquilibres territoriaux :** les déséquilibres territoriaux se manifestent souvent par des inégalités en termes d'accès aux services publics, aux infrastructures et aux opportunités économiques. Les grandes agglomérations urbaines concentrent souvent la majorité des ressources, de l'emploi et des investissements, laissant les zones rurales ou moins peuplées dans un état de stagnation ou de déclin. Cet état de fait peut exacerber des tensions sociales et économiques, créer des fractures entre les territoires, et limiter le potentiel de croissance de l'ensemble d'un pays.
- **Créer des pôles moteurs :** l'une des stratégies essentielles de la SND consiste à développer des pôles dans des régions sous-développées, dans le but d'y stimuler la croissance économique et sociale. Ces pôles doivent être conçus comme des centres d'attraction qui vont inciter les investissements, attirer les entreprises, et favoriser l'innovation. En créant des dynamiques locales de développement, les pôles peuvent transformer des économies stagnantes en territoires d'opportunités, tout en évitant la concentration excessive des ressources dans des zones déjà favorisées.

  La question de la contractualisation des crédits autour des projets sera au cœur de la démarche d'organisation des pôles.

- **Stimuler la croissance économique :** les pôles moteurs peuvent servir d'accélérateurs de la croissance par plusieurs biais, dont :
  - **l'attrait pour les investissements :** en offrant des incitations financières, des infrastructures adaptées et un environnement entrepreneurial favorable, ces pôles peuvent attirer des entreprises

qui cherchent à s'implanter. Cela peut générer des emplois et dynamiser l'économie locale.

- **la concertation et la coopération :** le développement des pôles nécessite une démarche de concertation entre les acteurs locaux (municipalités, entreprises, habitants). Cette coopération peut mener à l'émergence de synergies entre les différents acteurs, ce qui renforce l'efficacité des initiatives mises en place.

- **Promouvoir la cohésion sociale et le développement durable :** un objectif central de la création de pôles dans des zones moins développées est de favoriser une cohésion sociale. En améliorant le niveau de vie des habitants grâce à des emplois et des infrastructures adéquates, on place l'inclusion sociale au cœur des préoccupations. De plus, intégrer le développement durable dans ces pôles permet de concilier croissance économique et préservation des ressources pour les générations futures. Par exemple, promouvoir des industries vertes et des pratiques agricoles durables contribue à un développement équilibré.
- **Réduction des migrations internes :** l'essor des pôles dans des zones moins développées peut également contribuer à réduire la pression migratoire vers les grandes villes. En créant des opportunités d'emplois et des conditions de vie améliorées dans les régions défavorisées, les citoyens peuvent être incités à rester dans leur territoire d'origine, limitant ainsi l'exode rural et la surpopulation urbaine. Cela demande cependant des investissements significatifs en matière d'éducation, de services de santé et de qualité de vie générale.

I.3. 7 Synthèse

En bref, les pôles territoriaux ne sont pas simplement des zones géographiques, mais des acteurs clés dans la transformation systémique de l'économie sénégalaise prônée par la SND. Leur rôle est crucial pour la réalisation des objectifs de développement endogène, durable et inclusif fixés par la Vision Sénégal 2025.

Toutefois, cette stratégie ambitieuse et volontariste de mise en place des pôles territoriaux nécessite une planification rigoureuse, une coordination efficace entre les différents acteurs et un suivi-évaluation constant. Sa réussite contribuera fortement à la transformation du modèle de développement du Sénégal, en favorisant une croissance économique durable, inclusive et endogène. Une forte

implication de l'ensemble des forces vives locales (collectivités territoriales, secteur privé, société civile, diaspora, etc.), l'adaptation aux changements climatiques et le renforcement des capacités locales sont des conditions essentielles pour la réussite de cette initiative.

Présentation synthétique :

1 Des moteurs de croissance endogène

- Dynamique éco locale
- Ressources naturelles et potentialités
- Compétitivité et spécialité
- Attractivité

2 Des territoires et de acteurs responsabilisés

- Autonomie de la décision
- Propriété des projets
- Mobilisation de la ressource
- Partenariat, coopération et évaluation
- Elaboration des plans

3 Des instruments de concentration des territoires

- Maximiser l'impact des territoires
- Effets de synergie
- Générer des externalités positives
- Attirer l'investissement privé
- Améliorer l'efficacité de la dépense publique

4 Des plateformes d'innovation et d'emplois

- Construire des écosystèmes d'innovation complets (infrastructures, formations, ressources, financement, cadre réglementaire, …)
- Favoriser l'émergence d'entreprises innovantes (création d'entreprises, incubation, promotion, …)
- Assurer la formation et l'adaptation des compétences (offre de formation, promotion, …)

5 Les pôles territoriaux, des vecteurs d'inclusion sociale

- Réduction des inégalités territoriales
- Promotion de l'égalité des chances
- Participation active des citoyens
- Soutien aux groupes vulnérables
- Développements durables des transitions

6 L'enjeu crucial …

- Compenser les déséquilibres territoriaux
- Créer des pôles moteurs de la dynamique territoriale
- Stimulation de la croissance économique
- Assurer et renforcer cohésion sociale et développement durable
- Réduction des migrations internes

II. CARACTÉRISATION DES VOCATIONS DES PÔLES TERRITOIRES INCLUANT LES PROGRAMMES STRUCTURANTS

II. 1 Les Pôles territoires

Les pôles territoires sont constitués dans une perspective d'aménagement du territoire. En effet, l'occupation de l'espace est le résultat de faits historiques et des stratégies d'implantation des acteurs dans des zones présentant des opportunités économiques. Ceci conduit à une forte concentration des activités et de la population dans les territoires les mieux équipés. A travers l'émergence des pôles territoires, une volonté politique de rééquilibrage et de redéploiement des ressources est affichée et nécessaire.

Le pôle territoire est un outil d'aménagement de territoire et de rationalisation de l'organisation spatiale. En matière de développement, on est souvent confronté au problème de l'optimisation et de la cohérence de la division des territoires en termes du nombre de niveaux hiérarchiques, de taille, de superficie, de forme et de limite. En raison de l'émiettement territorial, de la complexité des mutations et des recompositions des territoires, il est difficile d'obtenir une organisation et une division parfaites du territoire.

La question des limites des découpages territoriaux est récurrente. En effet, elles sont souvent en contradiction avec les réalités économiques sociales et politiques. Elles sont largement figées par des considérations historiques, sociales et culturelles. **La cohérence territoriale implique de lutter contre l'inflation des découpages administratifs pour en limiter le nombre.**

La recherche de la cohérence doit promouvoir la négociation, les agrégations volontaires formant de grands ensembles viables et permettant l'adaptation des territoires à l'évolution des réalités socio-économiques. Les pôles territoires cherchent à assurer une équité territoriale, à réduire les inégalités et à créer les conditions d'un développement harmonieux des territoires, afin d'améliorer les conditions de vie des populations.

Les pôles doivent être des centres d'excellence construits autour **des savoir-faire et des ressources des territoires, avec un fort ancrage local** pour garantir leur réussite. Le développement harmonieux des pôles, nécessite de prendre en compte **leurs**

complémentarités et de bâtir le développement autour de leurs atouts et spécialisation. C'est ainsi que l'on peut promouvoir la compétitivité des pôles qui passe par leur capacité à proposer des territoires dynamiques ayant des atouts similaires à ceux proposés par des pays rivaux.

La compétitivité des pôles dépendra de la qualité de **l'offre territoriale** en termes d'infrastructure pour une maillage optimal du pays, d'accessibilité, de qualification de la main-d'œuvre, d'accès aux services de santé et d'éducation de haut niveau, de l'offre immobilière, de la qualité de vie et de l'épanouissement culturel. D'autres facteurs aussi importants concernent l'environnement juridique réglementaire et fiscal favorable à l'implantation d'activités économiques. Le capital immatériel faiblement valorisé doit être au centre des stratégies de développement territorial.

Enfin, la compétitivité des pôles se fera autour **d'une alliance ville-campagne**. Les pôles doivent faire émerger et s'organiser autour d'un système urbain multipolaire fonctionnel permettant d'interconnecter les villes, petites, moyennes et grandes pour en faire des nœuds importants de structuration spatiale capables d'offrir une gamme de services aux activités économiques des territoires et faciliter l'accès aux marchés. Le partenariat ville-campagne sera ainsi renforcé pour améliorer la productivité du secteur agricole et agroindustriel. En effet, les villes entretiennent des relations fonctionnelles de plus en plus diversifiées avec le territoire qui les environne. La polarité s'exprime par les interdépendances économiques, financières, culturelles et politiques entre les villes et la campagne qui transcendent les frontières administratives.

A propos de la caractérisation des pôles, le découpage proposé met en scène huit (08) pôles :

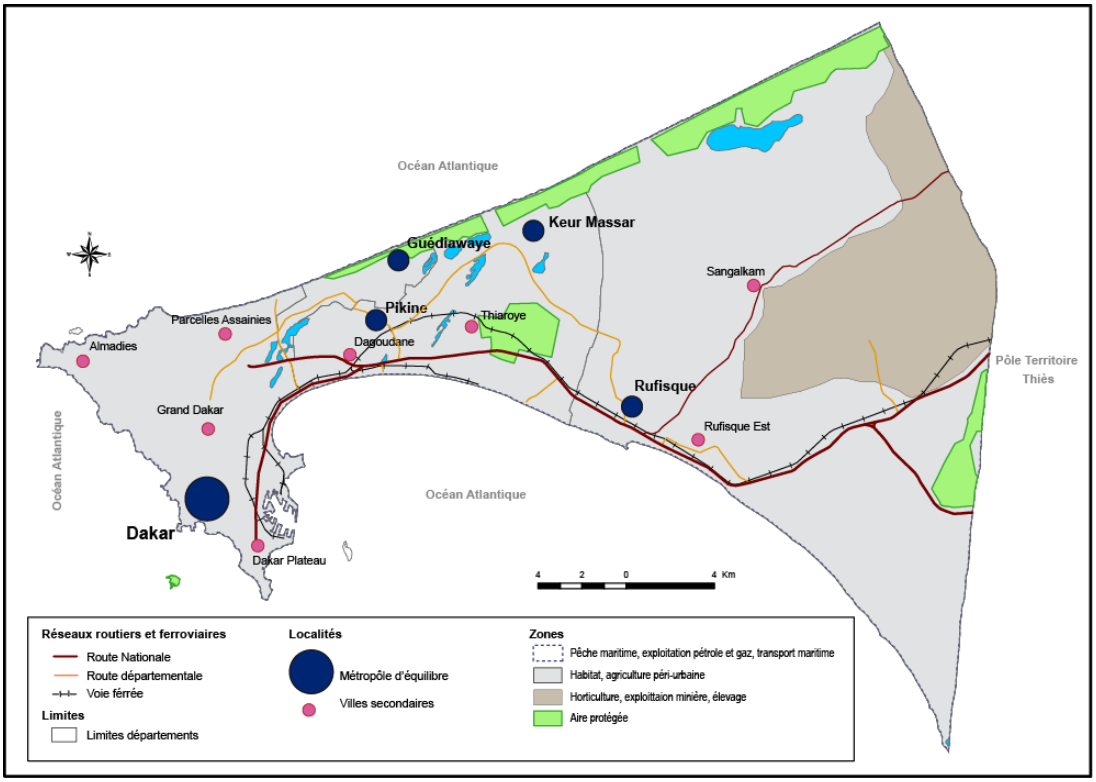
- **Pôle Territoire Dakar**
- **Pôle Territoire Thiès**
- **Pôle Territoire Centre**
- **Pôle Territoire Diourbel – Louga**
- **Pôle Territoire Nord**
- **Pôle Territoire Nord – Est**
- **Pôle Territoire Sud – Est**
- **Pôle Territoire Sud**

II. 2 La composition des Pôles à des fins de pédagogie

Les différents Pôles font l'objet d'une description sommaire avec une cartographie et la proposition d'un certain nombre d'orientations, objectifs ou projets à concrétiser.

Dans un second temps, il sera proposé de reprendre ces éléments, en hiérarchisant ce qui est de l'ordre de la contribution à la cohésion ou la performance à l'échelle du territoire national (cf. les axes transversaux), et ce qui permet strictement l'émergence du Pôle au travers de projets endogènes stimulés, les parties prenantes à mobiliser et d'un maillage territorial pertinent.

POLE TERRITOIRE DAKAR



Superficie : 547 km²
Population : 4 004 425 hbts
Densité : 7 478 hbts/km²
Taux d'emploi active : 29%

Départements constitutifs : Dakar, Pikine, Guédiawaye, Rufisque et Keur Massar

1 Caractéristiques

Le Pôle territoire de Dakar est le pivot essentiel du système territorial sénégalais. Sa dynamique spatiale, au fil du temps, a permis d'englober, dans les mêmes espaces de solidarité, une bonne partie de Thiès. Le continuum urbain Dakar-Thiès-Mbour est en devenir. Les grands projets en cours d'achèvement et ceux en perspective permettront à la capitale de renforcer son rang de métropole internationale, surtout en Afrique de l'Ouest. La plateforme technique, numérique et industrielle du Pôle urbain de Diamniadio, le nouvel aéroport Blaise Diagne de Diass, le port minéralier et vraquier de Bargny-Sendou et la priorité affirmée en faveur des infrastructures connectives avec la construction d'autoroutes permettant de renforcer les liens entre les régions, pourront, entre autres, faire de Dakar un véritable hub urbain international. Ceci va renforcer sa compétitivité et son positionnement dans l'économie mondiale. L'exploitation des champs pétro-gaziers au large de Dakar avec les gisements offshore de Sangomar et de Kayar permettra d'ouvrir des opportunités en matière du financement du développement.

Un accent particulier doit être mis sur les fonctions d'excellence pour améliorer l'attractivité de cette région urbaine, notamment par la promotion de pôles universitaires, de plateformes de développement numérique, etc. Ainsi, elle doit acquérir de nouvelles missions dans la facilitation des échanges entre la région et les autres continents (ports, aéroports) ce qui faciliterait l'intégration du pays des Etats dans l'espace mondial. En définitive, ce pôle actuellement réputée pour sa macrocéphalie et son étalement urbain non planifié et

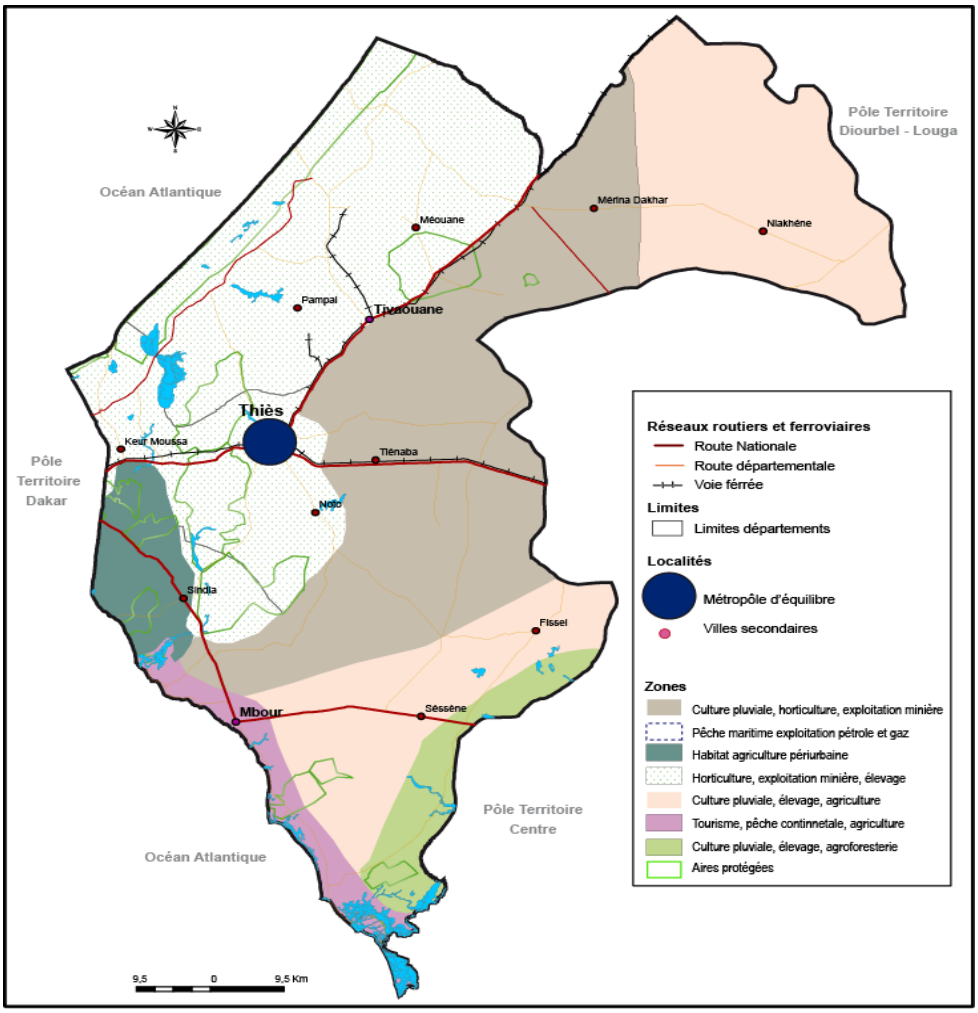
maitrisé, s'orientera de plus en plus vers une vocation de pôles de compétitivité et de plateaux d'échanges entre la sous-région et le reste du monde.
Actuellement son haut niveau d'urbanisation et sa capacité d'entraînement des autres régions contrastent avec sa situation aux plans urbanistique et environnemental à la limite catastrophique.

2 Orientations stratégiques

Pôle territoire de Dakar peut accroitre son attractivité à travers les orientations stratégiques suivantes :

- renforcer la compétitivité territoriale à travers les fonctions d'excellence liées à la consolidation et au rayonnement des pôles universitaires, de recherche et d'innovation ;
- relever les niveaux d'équipement et de service des autres chefs-lieux de département (Pikine, Guédiawaye, Keur Massar et Rufisque) pour en faire des centralités fortes aptes à pallier la surconcentration des fonctions urbaines à Dakar et ses conséquences négatives ;
- conforter l'émergence d'un hub aérien pour améliorer l'accessibilité internationale et prolonger les connexions en mettant en place un véritable système de transport multimodal ;
- consolider l'attractivité de la région de Dakar en modernisant les infrastructures, les communications et les services permettant de promouvoir une fonction d'accueil de haute qualité (exemple : la Cité des affaires en projet) et un hub de transport et de logistique grâce à ses ports, à l'aéroport international Blaise-Diagne et aux connexions routières. Dakar est donc une grande plateforme logistique pour les échanges en Afrique de l'Ouest et entre l'Afrique et les autres continents ;
- renforcer le processus de modernisation par la création de technopôles, d'incubateurs de startups et de plateformes ultra-modernes pour le développement des TICs ;
- promouvoir la diversité du tissu économique en favorisant le développement des services tertiaires de haut niveau et l'implantation d'entreprises innovantes ;
- promouvoir le développement culturel, artistique et artisanal pour en faire un vecteur d'attractivité et de rayonnement international, la Capitale évènementielle (sport et culture) ;
- renforcer la vocation de Carrefour politique et diplomatique de Dakar, en tant que lieu stratégique pour les discussions politiques et les initiatives de développement régional et international ;
- renforcer et moderniser les infrastructures sanitaires et relever leurs plateaux technique pour faire de ce pôle un « hub sanitaire » dans la sous-région ;
- aménager des espaces naturels et de loisirs pour faire de cette région une agglomération plus verte, en tenant compte de la forêt de Mbao, du parc zoologique de Hann et de la zone maraichère de Lendeng (Rufisque) qui sont les seuls poumons verts au niveau de ce territoire ;
- favoriser un maillage vert combinant les espaces naturels et espaces urbains pour améliorer la qualité de vie ;
- mettre en place des stratégies efficaces d'assainissement liquide et de gestion des déchets pour une vie de qualité ;
- développer des programmes de protection intégrée du littoral pour lutter contre l'avancée de la mer ;
- lutter contre l'habitat insalubre par la mise en œuvre de programmes de restructuration et de rénovation urbaines ;
- instituer une politique foncière rationnelle adossée à la Vision Sénégal 2050 et aux stratégies de développement économique, d'aménagement du territoire, d'urbanisme et d'habitat, etc., notamment dans une perspective de résorption du déficit en logements ;
- développer des lignes de transport capacitaire structurantes et performantes basés sur le principe de la multimodalité, en renforçant les réseaux en sites propres (BRT, TER, etc.) ;
- réaliser les pôles urbains du Lac Rose et de Daga Kholpa qui est à cheval sur les régions de Dakar et de Thiès, en valorisant les orientations stratégiques et les projets structurants proposés dans le cadre du schéma directeur d'aménagement Thiès-Mbour-Dakar.

POLE TERRITOIRE THIES



Superficie : 6 670 km²
Population : 2 463 677 hbts
Densité : 374 hbts/km²
Taux d'emploi active : 23 %

Départements constitutifs : Thiès, Mbour et Tivaouane

1 Caractéristiques

Ciblé comme espace novateur et de renforcement industriel, susceptible de bénéficier du redéploiement de certaines industries de la capitale, le pôle territoire Thiès offre de réels facteurs de structuration spatiale car disposant d'importants points d'ancrage, en termes de centralités urbaines et économiques.

Territoire charnière entre Dakar et le reste du pays et ouvert sur deux façades maritime (Grande Côte et Petite Côte), ce pôle a une bonne armature routière caractérisées par deux principaux axes permettant de desservir les petites et moyennes villes du pays. Ce réseau routier peut ainsi servir de support pour faire émerger des espaces d'intégration économique. Il s'agit de :

- l'axe Sud-Nord desservant les villes de Tivaouane, Mekhé et Kébémer et rejoignant les villes de Louga et Saint-Louis ; et
- l'axe central reliant les villes de Khombole, Bambey, Diourbel, Mbacké, Touba.

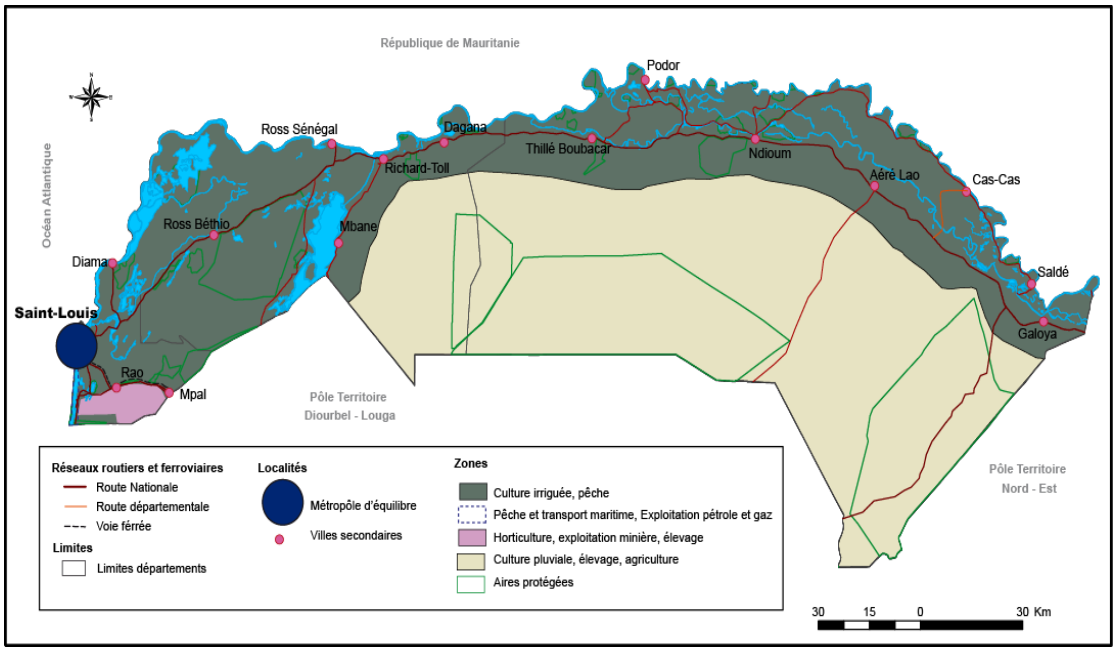
Ce pôle territoire couvre également la zone des Niayes qui offre beaucoup d'opportunités. Elle est caractérisée par une importante activité maraichère orientée vers la capitale et l'exploitation minière (zircon, phosphates, matériaux de construction, etc.). Cependant, cet espace cristallise de nombreuses problématiques liées à l'extension urbaine non planifiée, une production agricole, des modes de prélèvements d'eaux souterraines et des activités minières non durables, etc.

La position de contact de ce pôle doit être valoriser pour assurer l'insertion entre la partie intérieure et le littoral. Ceci permettra d'accroître les chances de développement des régions intérieures par un branchement sur les courants d'échanges renforcé par la présence de l'aéroport international Blaise Diagne, le port en eau profonde de Ndayane, la Zone économique spéciale (ZES) de Diass, le Pôle urbain de Daga Kholpa qui polarise les régions de Thiès et de Dakar, etc.
Le repositionnement de l'agglomération de Mbour (Saly, Mbour, Ngaparou, Nguékokh, etc.) au niveau de ce pôle s'avère nécessaire pour redynamiser les flux relationnels et faciliter son intégration au système géoéconomique national. Le dynamisme de cette agglomération est impulsé par le développement des secteurs de la pêche et du tourisme qui s'accompagne de l'installation d'activités induites comme le transport, le commerce et de multiples services. Par conséquent l'agglomération de Mbour, proche du centre de gravité économique nationale qu'est Dakar, peut utilement constituer un point de jointure jouant le rôle de diffuseur et de redistributeur du développement vers cette région centrale.
Au-delà des enjeux et des vocations identifiés dans le Schéma d'aménagement du Triangle Dakar-Mbour-Thiès, le fonctionnement du binôme urbain organisé autour des villes de Mbour et de Kaolack produira des effets d'entraînement pour redynamiser, d'une part, la ville de Fatick et, d'autre part, renforcer la vocation agricole régionale dans les échanges économiques avec Dakar et le nord du pays, mais aussi comme interface avec les régions sud du pays allant jusqu'à la Casamance et le Sénégal oriental.

2 Orientations stratégiques

Ces caractéristiques régionales conduisent à retenir les orientations stratégiques suivantes :
- faire de la région une plateforme multifonctionnelle avec une offre territoriale de qualité (équipements, infrastructures, environnement) permettant de renforcer sa vocation industrielle et minière et d'accueillir les industries délocalisées de Dakar ;
- promouvoir la synergie entre les pôles urbains de la région de Thiès et celui polarisant le pôle voisin de Diourbel-Louga (notamment Touba) qui ont des atouts complémentaires ;
- promouvoir des pôles industriels suivant le concept des clusters valorisant l'aéroport de Diass et le futur port de Ndayane, en exploitant et en renforçant, par la même occasion, les structures d'enseignement et de formation (EPT, ENSA, les grandes écoles militaires, etc.) ;
- promouvoir l'agriculture dans la zone des Niayes qu'il convient de préserver contre les risques liés aux changements climatiques, à l'urbanisation anarchique et à l'exploitation minière ;
- explorer dans le secteur touristique toutes les potentialités nécessaires capables de produire des effets multiplicateurs sur les activités économiques de la région ;
- développer l'offre de communication et faire en sorte que l'espace soit bien irrigué ;
- soutenir durablement la filière de la pêche et de l'aquaculture en renforçant les moyens d'action des pêcheurs et la mise en place d'une véritable industrie de transformation et de conservation des produits halieutiques ;
- conforter la place de la ville de Thiès dans le système ferroviaire sénégalais en concrétisant certains projets phare comme les trains à grand écartement ;
- renforcer la lutte contre l'érosion côtière et mettre en place un programme intégré de valorisation du littoral (Grande Côte et Petite Côte).

POLE TERRITOIRE NORD



Superficie : 19 010 km²
Population : 1 202 442 hbts
Densité : 63 hbts/km²
Taux d'emploi active : 19%

<u>Départements constitutifs</u> : Saint-Louis, Dagana et Podor

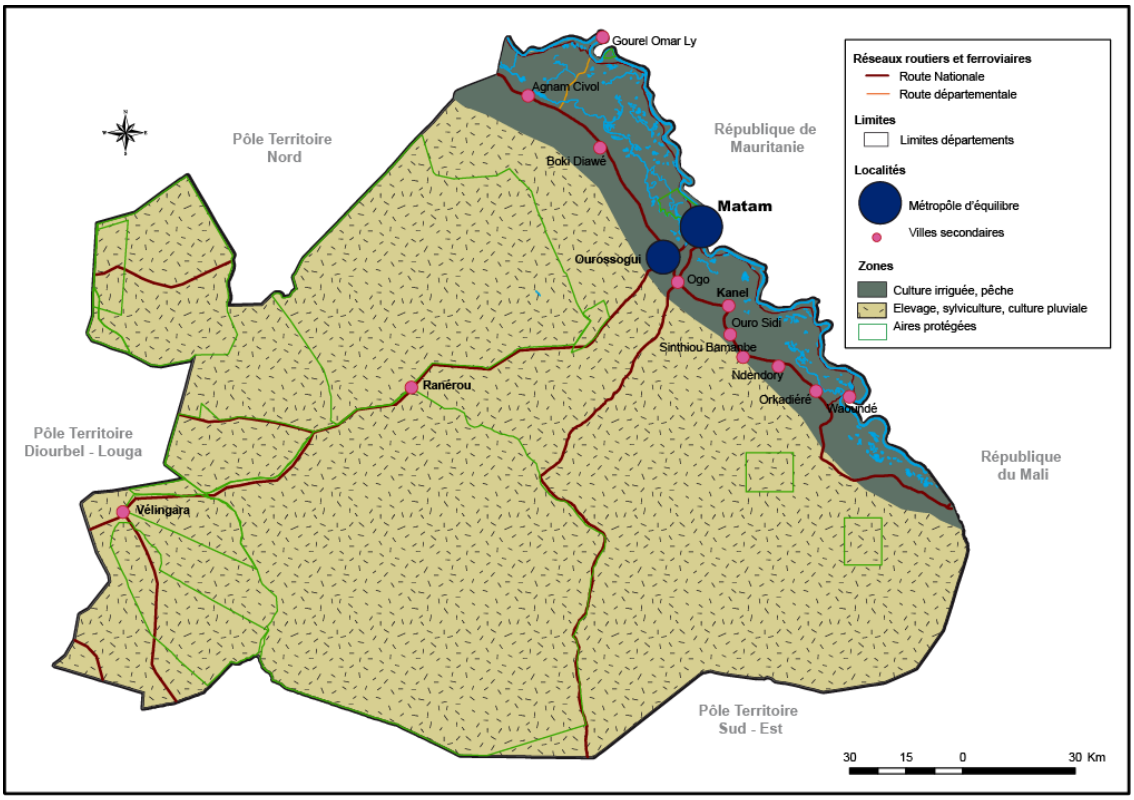
1 Caractéristiques

Dans une perspective sous-régionale, ce pôle occupe une position géographique privilégiée. Les fondements de l'unité régionale se confondent avec la vallée du fleuve qui a toujours joué un rôle socio-culturel, de brassage des peuples, un vecteur d'intégration sous régionale. Son rôle hydrologique important a permis d'engager une importante politique rizicole et surtout de renforcer sa vocation sous régionale avec des aménagements hydro-agricoles et hydro-électriques partagés avec le Mali et la Mauritanie. En outre, les deux milieux naturels complémentaires de la vallée (basse vallée et haute vallée) permettent des types de cultures et de ressources diversifiés. La promotion de la culture de la canne à sucre est à la base du développement de Richard-Toll, ville industrielle extrêmement importante dans la structuration de l'espace régional. Les potentialités environnementales autorisent le développement du tourisme. Le continuum d'activités agro-industrielles pourrait conforter la particularité de cette zone écologiquement homogène. Ce pôle est un espace porteur d'avenir au regard de ces énormes potentialités renforcées les importantes réserves de gaz du gisement GTA à cheval entre le Sénégal et la Mauritanie.

Son attractivité passe aussi par le renforcement des pôles de compétitivité économiques et urbains structurants capables d'animer les territoires. Le réseau de petites villes localisées le long de la vallée permettra de constituer des pôles pour le développement d'activités agro-alimentaires, industrielles et de services. La ville de Saint-Louis bénéficie d'un niveau d'équipement correct qu'il faut renforcer par l'affirmation de sa vocation de pôle universitaire et touristique, par le rehaussement de son offre territoriale (infrastructures, services sociaux, etc.) et surtout par l'amélioration de son environnement et de son cadre de vie. Zone de contact par excellence, ce pôle s'inscrit dans un ensemble sous-régional plus vaste et constitue un vecteur d'intégration pour le développement de la coopération transfrontalière avec la Mauritanie.

2	**Orientations stratégiques**
	Son développement pourrait s'appuyer autour de ces axes suivants : - promouvoir la coopération transfrontalière pour faire émerger des espaces de développement partagé et en faire un support d'intégration sous-régionale ; - renforcer le système urbain régional en développant les connectivités, en organisant les vocations et les niveaux d'équipement des villes pour favoriser un bon maillage territorial ; - renforcer la fonction d'excellence du pôle universitaire de Saint-Louis (recherche, partenariat public-privé, nouvelles technologies) et innover par le développement de nouvelles filières au niveau des autres départements (Dagana et Podor), notamment dans les domaines de la santé, de l'environnement, de l'agronomie, de l'aquaculture, etc. ; - poursuivre et accompagner les réalisations d'infrastructures de transport et d'aménagement rural pour inciter à de meilleures productions agricoles et renforcer les connexions entre les zones rurales et urbaines, entre celles-ci et les autres régions du pays ; - optimiser les politiques de maîtrise de l'eau par le renforcement des acquis en matière d'irrigation et développer des politiques d'aménagement hydro-agricole pour contribuer aux stratégies de lutte pour la souveraineté alimentaire ; - accélérer le désenclavement de l'Ile à Morphil par des routes et des ouvrages d'art, pour valoriser ses énormes potentialités agricoles ; - promouvoir une politique foncière adaptée permettant à la fois de concourir à un développement économique global et de sécuriser les exploitations familiales ; - développer l'industrie agro-alimentaire en s'appuyant sur les potentialités agricoles de la région et les industries agro-alimentaires pour créer des filières alimentaires capables de fournir aux autres régions des quantités nécessaires pour la consommation ; - promouvoir un développement touristique durable sur la base des potentialités environnementales énormes et réhabiliter la ville de Saint-Louis en tant que ville historique permettant de renforcer les activités socio-économiques et touristiques ; - promouvoir une politique de préservation de l'environnement marin et fluvial par la mise la mise en place de stratégies de protection et de valorisation économique ; - renforcer la navigabilité sur le Fleuve Sénégal ; - développer une économie portée par des activités en lien avec l'exploitation du gaz ;

POLE TERRITOIRE NORD - EST



Superficie : 28 830 km²
Population : 831 630 hbts
Densité : 29 hbts/km²

Départements constitutifs : Matam, Ranérou et Kanel

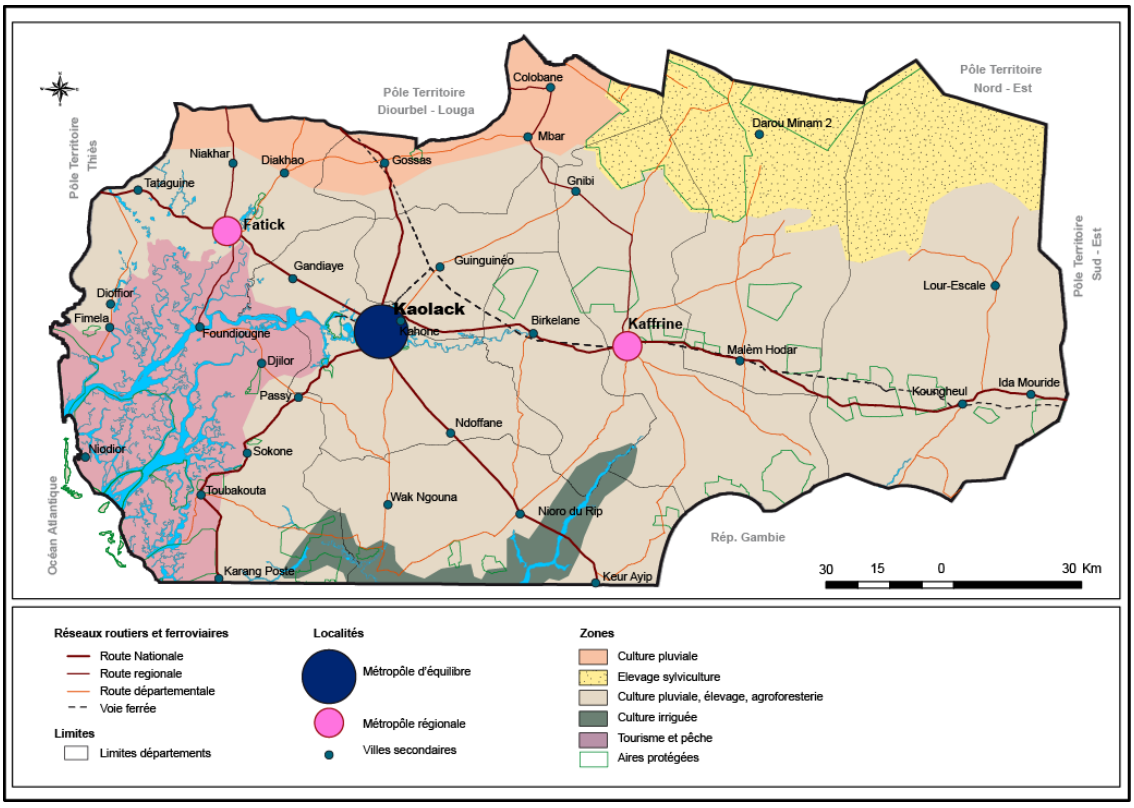
1 Caractéristiques

Ce pôle est marqué par l'étendue de son territoire qui contraste avec la faiblesse de sa densité (moins de 10 habitants/km²). Ce pôle est confronté à des défis environnementaux comme la désertification, la dégradation des sols et l'insuffisance des précipitations (entre 100 et 300 mm/an). La promotion de ce pôle peut reposer sur la valorisation de ses importantes ressources agro-pastorales, en phosphate et en terres irriguées, en s'appuyant sur un réseau de moyennes et petites villes organisées autour de Ranérou, Matam, Ourossogui et Kanel qui sont éloignées des grandes villes du littoral. Une situation qui pourrait faciliter leur essor pour devenir des pôles régionaux dynamiques. Ainsi, la ville de Ourossogui, en connexion avec Matam, peut renforcer sa fonction de centre commercial et de ville-carrefour qui polarise les autres grands bourgs.

En plus d'une série de localités à vocation pastorale (Ranérou, Vélingara, Barkédji, Thiel, Labgar, Loumbi), et agricole (tous les gros bourgs le long de la Vallée du Fleuve) le développement de ce pôle peut s'organiser sur tous les segments de la chaîne de valeur de l'activité agro-pastorale. Un autre enjeu majeur réside dans sa position transfrontalière (partie est) qui peut contribuer grâce à des collaborations transfrontalières à soutenir l'intégration sous régionale. Une démarche de développement de ce pôle suivant une logique d'aménagement du territoire permettra d'offrir à l'une des zones les plus défavorisées du Sénégal, des opportunités de changement et d'épanouissement. Depuis quelques années, ce pôle est soumis à de nombreuses contraintes. En effet, en plus des risques climatiques récurrents, l'extension du front arachidier au Sud et les aménagements

	hydro-agricoles de plus en plus importants au Nord ont fortement rétréci les parcours pastoraux avec comme conséquence le surpâturage qui aggrave le déficit fourrager. Malgré des efforts consentis en termes de forages hydrauliques, ce pôle demeure globalement sous-équipé.
2	**Orientations stratégiques**
	Le développement de cet ensemble régional spécifique passe par les orientations stratégiques suivantes : - promouvoir une armature urbaine solide en consolidant les vocations des villes et en leur fournissant une gamme complète d'équipements, d'infrastructures et de services structurants et renforcer les polarités et l'attractivité de Matam et des autres villes du pôle ; - renforcer impérativement les infrastructures connectives routières entre cette région et le reste du pays pour optimiser la diffusion des échanges ; - promouvoir des programmes spécifiques de développement pour consolider la filière agro-pastorale et diversifier le tissu économique local ; - assurer la préservation des ressources naturelles pour faire face au phénomène de désertification qui mine cette zone de plus en plus vulnérable : la gestion de l'eau, la préservation des forêts, la gestion concertée des zones pastorales, la régénération des sols, etc. ; - affirmer la place de la zone sylvopastorale dans la fourniture de produits pastoraux et progressivement industrialisés : renforcer la complémentarité d'antan entre la zone de la vallée du fleuve et celle du Ferlo par le développement des moyens de transports ; - promouvoir des programmes de sensibilisation et de formation adaptés pour contribuer de manière positive au changement des mentalités au service du développement ; - mettre en place une politique foncière prenant en compte tous les usages (agriculture, habitat, pastoralisme en termes d'aménagement de parcours de bétails, de zones de pâturages et de production de fourrage, etc.) ;

POLE TERRITOIRE CENTRE



Superficie : 23 355,24 km²
Population : 3 064 042 hbts
Densité : 131,19 hbts/km²
Taux d'emploi active : 15 %

Départements constitutifs : Kaolack, Nioro, Guinguinèo, Fatick, Gossas, Foundiougne, Kaffrine, Birkilane et Koungheul

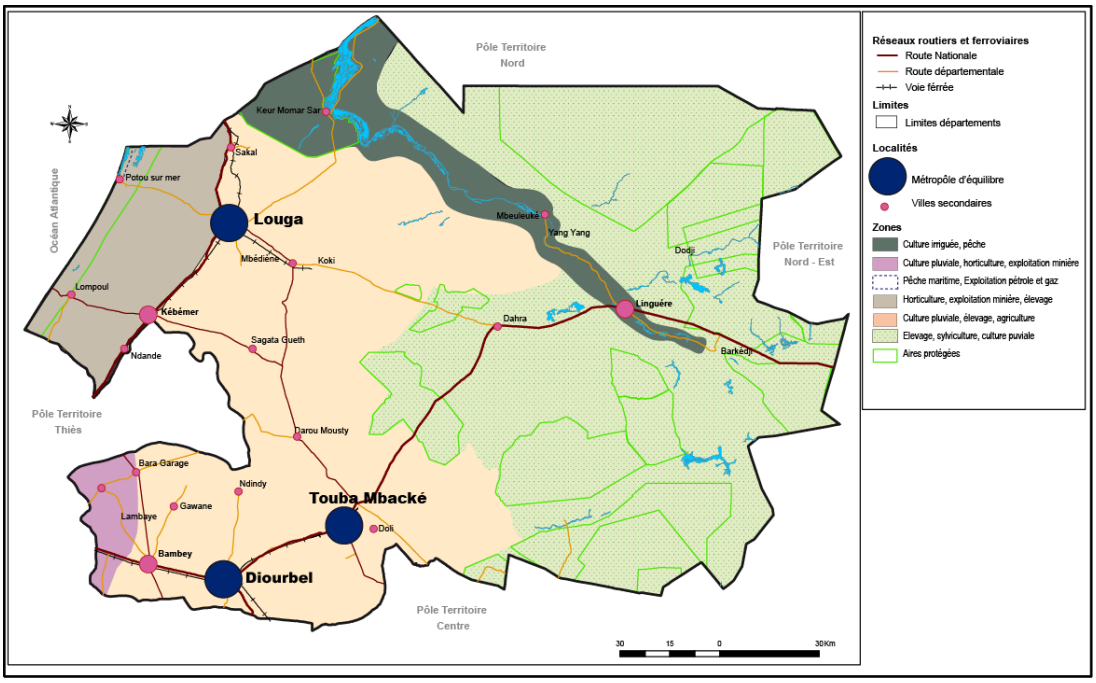
1 Caractéristiques

Ce pôle animé par un dispositif relativement étoffé de villes, est renommée pour ses multiples potentialités (agriculture, pêche, écotourisme, biodiversité, hydrocarbure, etc.). Le développement de la colonisation agricole avait entretenu une structuration spatiale assez développée dans ce pôle de Sine-Saloum, zone de prédilection du Bassin arachidier. La ville de Kaolack desservie par les principaux axes de communications routière et ferroviaire s'est affirmée comme principale place centrale, lieu de contrôle et de distribution de l'essentiel des flux commerciaux. Ces dernières années, la crise arachidière a durablement affecté l'économie de cette zone et s'est traduite par une diminution progressive de l'intensité de ses relations économiques avec Dakar.

La réalisation d'un réseau de transport multimodal, la valorisation ou la redynamisation du Port de Kaolack, la construction du pont de Foundiougne et le prolongement de l'autoroute seront, entre autres, des facteurs clés vers l'intégration sous-régionale et le développement de ce pôle. Un ensemble de petits pôles permettant de favoriser une dynamique axiale dont l'orientation prend en compte les limites de l'ancienne région de Kaolack (Koungheul). Au-delà de cette situation géostratégique offrant une position de rupture de charge pour le désenclavement de la région Sud occidental, ce pôle bénéficie également de points d'ancrage territorial assez marqués grâce à ses villes qui ont l'avantage de ne pas se neutraliser, car vivant une véritable synergie entre elles (poumon agricole).

2	**Orientations stratégiques**
	Pour promouvoir le développement de ce pôle, les stratégies à adopter pourraient s'organiser autour des axes suivants : - favoriser l'émergence d'un système urbain régional avec des fonctions d'excellence capables de rendre ces territoires encore plus attractifs ; - assurer un bon maillage territorial avec le renforcement des pôles de développement ruraux en mesure d'apporter une offre de services adéquate aux populations rurales ; - mettre en place un système de transport multimodal permettant d'assurer par voie maritime des liaisons avec Dakar, Ziguinchor et les autres régions du Sénégal ; - développer l'offre de communication et de services interrégionaux et faire de sorte que ce pôle profite de sa position de point de passage obligatoire vers les régions Sud périphériques ; - promouvoir et accompagner les stratégies de spécialisation des grandes filières agricoles soutenues par la promotion d'industries agro-alimentaires ; - soutenir durablement les filières de la pêche et de l'aquaculture en renforçant les moyens d'action des professionnels ; - développer une économie basée sur la valorisation des oléagineux (arachide, etc.), des hydrocarbures (gisement pétrolier de Sangomar, etc.), du sel, etc. ; - promouvoir un développement touristique durable ; - préserver et mettre en valeur le riche patrimoine écologique (conservation de la biodiversité, gestion des Mangroves, …) ;

POLE TERRITOIRE DIOURBEL - LOUGA



Superficie : 29 713 km²
Population : 3 206 243 hbts
Densité : 105 hbts/km²
Taux d'emploi active : 18%

Départements constitutifs : Diourbel, Mbacké, Bambey, Louga, Kébémer et Linguère

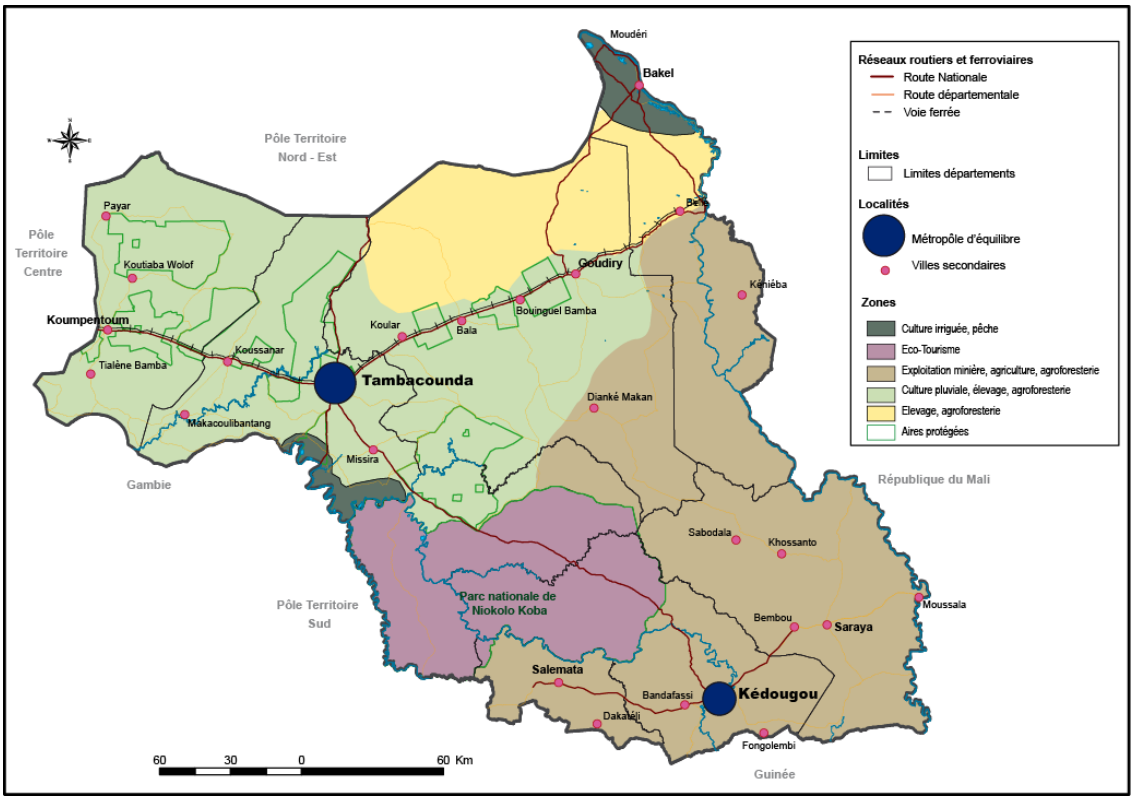
1 Caractéristiques

Ce pôle territoire est le plus peuplé du Sénégal et dispose d'importantes ressources agro-pastorales. La ville de Dahra qui cristallise l'économie pastorale est une des villes choisies dans le PNDAT comme pôle de développement secondaire. Elle jouit d'une place importante compte tenu de ses potentialités pastorales. Premier marché du bétail du Sénégal avec une influence sous-régionale relativement importante, Dahra est le deuxième marché hebdomadaire après Diaobé.

Le dynamisme de ce pôle est principalement porté par Touba qui, en matière d'aménagement du territoire, est incontournable au regard de la très forte influence qu'elle exerce sur son hinterland. Au-delà de sa vocation originelle de cité religieuse, cette ville est devenue, au fil des ans, un véritable pôle d'équilibre tant par ses fonctions internes que par son rôle de métropole-tampon entre Dakar et le monde rural. Touba polarise aujourd'hui tout le front intérieur du Sénégal, zone de production agricole par excellence. En effet, elle semble être par le jeu des réalités économiques et socio-culturelles, au centre du dispositif mis en place par les opérateurs économiques. Toutes les voies de communication du Nord au Sud comme de l'Est à l'Ouest passent aujourd'hui par cet axe qui par ses activités, est devenu un espace vital. C'est pourquoi cette ville doit être mieux intégrée au dispositif territorial en cours pour mieux valoriser ses avantages, en même temps qu'il sera nécessaire de renforcer l'attractivité des autres centres urbains de ce pôle.

2	**Orientations stratégiques**
	Le développement de ce pôle territoire, les stratégies pourraient s'organiser autour des axes suivants : - favoriser l'émergence d'un système urbain régional avec des fonctions d'excellence capable de rendre ces territoires attractifs ; - assurer un bon maillage territorial avec le renforcement des pôles de développement ruraux en mesure d'apporter une offre de services aux populations rurales ; - mettre en place un système de transport multimodal permettant de renforcer ses connexions avec les autres pôles et centralités économiques du pays ; - développer l'offre de communication et de services interrégionaux et faire de sorte que ce pôle profite de sa position de point de passage obligatoire vers les régions Sud périphériques - promouvoir et accompagner les stratégies de spécialisation des grandes filières agricoles soutenues par la promotion d'industries agro-alimentaires ; - développer les filières viande, peaux et cuire par la mise en place d'infrastructures et d'industries de conservation et de transformation ; - soutenir durablement la filière de la pêche en renforçant les moyens d'action des pêcheurs ; - assurer la maitrise de l'eau dans tous ses usages (consommation humaine, agriculture, élevage, aquaculture, etc. ; - rénovation et renforcement du niveau d'équipement des villes, notamment Touba, Diourbel, Louga, Linguère, etc., pour corriger les dysfonctionnements dus à un défaut de planification et de gestion spatiales et les rendre plus motrices et attractives ; - mettre en place un programme d'assainissement urbain intégré (eaux usées/vannes/pluviales), notamment pour les grands centres urbain dont Touba confrontée à de graves problème d'inondations ; - développer le capital humain par la promotion de l'éducation, de la formation, de la recherche-développement et de l'innovation y compris la mise en place de parcs numériques et de zones d'incubateurs d'entreprises ; - promouvoir un développement touristique durable ; - préserver et mettre en valeur le patrimoine écologique.

POLE TERRITOIRE SUD - EST



Superficie : 59 517 km²
Population : 1 232 299 hbts
Densité : 20 hbts/km²
Taux d'emploi active : 15 %

Départements constitutifs : Tambacounda, Bakel, Goudiry, Koumpentoum, Kédougou, Saraya et Salémata

1 Caractéristiques

Sur le plan topographique, le cadre géographique de ce pôle est plus varié que le reste du pays. Il comprend les reliefs les plus vigoureux notamment près de la frontière sénégalo-guinéenne où culmine le sommet le plus élevé du Sénégal avec 581 m. Malgré des diversités, ce pôle territoire présente des caractéristiques marquantes en termes de paysages et de climat. Espace de migration et d'intégration sous-régionale aux plans culturel et ethnique, il regorge de potentialités naturelles immenses (parc de Niokolo Koba) favorisant le développement du tourisme. Il s'agit d'un espace stratégique de contact dont l'axe routier majeur constitué par la RN1 assure l'articulation entre le Sénégal et l'espace sous-régional ouest-africain via le Mali. Cette position permet aussi de conforter les courants d'échanges économiques avec le Mali et la Guinée Bissau. Cet espace est articulé avec Kédougou dont l'originalité réside dans les traits de son cadre naturel : il s'agit de la zone des hauts plateaux et des "montagnes", entaillée par des vallées encaissées (les altitudes les plus élevées se rencontrent dans cette région) ; une abondante pluviométrie, plus de 1000 mm d'eau par an, qui favorise une végétation forestière. Les énormes potentialités minières que cette zone recèle (or, uranium) en font un pôle d'avenir.

Sur le plan économique, l'agriculture, l'élevage et l'exploitation minière constituent des activités fondamentales. La vocation agricole de cet espace est affirmée par une importante polyculture céréalière en même temps qu'il constitue le bassin cotonnier du Sénégal. Le système urbain, lâche et désarticulé, est composé des villes de Tambacounda et de Kédougou appuyé par un réseau de petites et moyennes villes. Longtemps resté à la marge

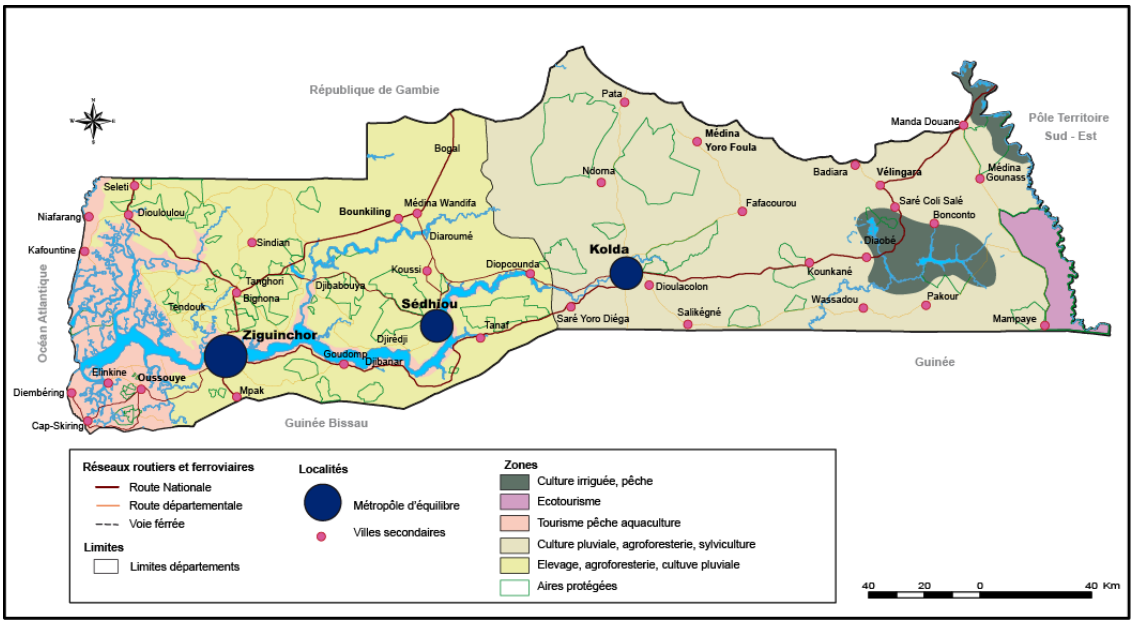
du système géoéconomique sénégalais par son enclavement, cet ensemble, du fait de sa position stratégique, car constituant un carrefour entre la Mauritanie, le Mali, la Gambie et la République de la Guinée, peut devenir un atout majeur dans l'organisation de l'espace national et sous régional. Ce pôle souffre de plusieurs handicaps dont le déficit criant de services sociaux de base, un développement industriel minier extraverti qui ne bénéficie pas réellement aux populations locales, la disparition progressive de la biodiversité, l'exploitation illégale des ressources forestières, etc. Dans les années à venir, les multiples potentialités de ce pôle lui permettra de jouer un rôle de stimulateur de développement. Une stratégie nationale devrait viser à faire de ce pôle la vitrine économique du Sénégal en mettant en œuvre des politiques structurantes : une solide dotation urbaine, la promotion d'unités industrielles, le renforcement des infrastructures routières intra et interrégionales, le soutien à la recherche technologique et industrielle, etc.

2 Orientations stratégiques

Le bénéfice de cette situation géographique peut être conforté par la mise en œuvre des projets structurant relatifs aux axes stratégiques suivants :

- améliorer l'offre de communication intra et inter-régionale pour renforcer sa position stratégique sous-régionale ;
- promouvoir une armature urbaine s'appuyant sur l'ossature des voies de communication tout en affirmant les vocations des villes et soutenir leurs effets d'entraînement sur l'ensemble du terroir régional et sous régional ;
- promouvoir et intensifier les coopérations transfrontalières pour renforcer l'intégration sous-régionale et mieux positionner le Sénégal dans l'espace ouest-africain ;
- promouvoir le développement des filières agricoles en liaison avec le secteur industriel et les centres urbains ;
- renforcer les fonctions touristiques de la région en s'appuyant sur les richesses écologiques et culturelles de la région ;
- désenclaver et intégrer le pôle dans le bloc interrégional du sud périphérique (la Casamance et le Sénégal oriental) par un développement des infrastructures structurantes, avec le transport comme priorité ;
- gérer et préserver durablement le patrimoine environnemental avec une meilleure gestion des ressources en eau et des ressources forestières ;
- optimiser l'exploitation des ressources minières et forestières ; en profiter pour asseoir une économie régionale dont les retombées profiteront grandement aux populations dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et la création d'emplois pour les jeunes ;
- promouvoir l'émergence de pôles de recherche et d'innovation en mettant en place des filières de formation et de recherche spécialisées dans les domaines géologiques, minières, agricoles et industrielles y compris la mise en place de technopoles ;
- développer les transports routier et ferroviaire pour faciliter l'acheminement des produits miniers exploités et/ou transformés sur place et faire de ce pôle un hub logistique (port sec à Tambacounda) ;
- gérer le patrimoine environnemental en s'inscrivant dans une perspective de développement durable assurant la préservation des ressources naturelles et la biodiversité.

POLE TERRITOIRE SUD



Superficie : 28 475,43 km²
Population : 2 121 632 hbts
Densité : 74,5 hbts/km²
Taux d'emploi active : 13 %

Départements constitutifs : Ziguinchor, Oussouye, Bignona, Sédhiou Bounkiling, Goudomp et Kolda, Vélingara et Médina Yoro Foulah

1 Caractéristiques

L'ensemble régional comprend les régions de Ziguinchor et de Sédhiou et de Kolda. C'est le territoire frontalier par excellence, limité au Nord par la Gambie et au Sud par la Guinée Bissau, la Casamance exerce un attrait considérable sur le plan paysager, culturel et socio-économique. Son isolement relatif a contribué à forger sa personnalité régionale. Le cadre naturel offre d'énormes potentialités tant pour l'économie rurale, industrielle que pour le tourisme : importantes ressources forestières, de nombreux chenaux et cours d'eau, une pluviométrie abondante variant entre 700 à 1300 mm, des bas-fonds propices à la riziculture, etc. Ce pôle territoire peut jouer un rôle important sur le plan national et sous-régional. Le projet de territoire devra aussi tenir compte de la valorisation du potentiel agro-forestier, l'augmentation de l'offre urbaine pour appuyer le développement des espaces ruraux, de l'amélioration de la mobilité et de la connectivité numérique, etc.

Il faut promouvoir une armature urbaine capable d'animer le territoire du pôle. La ville de Ziguinchor, à la tête de la hiérarchie, doit bénéficier d'un effort d'équipement exceptionnel avec l'affirmation du pôle universitaire comme outil de rayonnement sous régional. La constitution d'un système urbain régional associant les autres villes (Bignona, Oussouye, Goudomp, Marsassoum, Bounkiling) devra permettre l'émergence de pôles de développement économique et servir de support à la promotion du monde rural. La Casamance qui est un territoire en conflit depuis quelques années exige une approche spécifique. Et dans une perspective d'aménagement du territoire, l'enjeu le plus important est une meilleure intégration de cette région dans l'espace national et l'affirmation de sa position géostratégique dans un ensemble sous régional plus vaste. Le renforcement de la décentralisation visant à une grande responsabilisation des territoires est aussi une stratégie porteuse.

La réponse à ce défi passe par un important développement de l'offre de communication afin de faire jouer à la Casamance un rôle d'interface avec la Gambie et les pays situés au Sud. Il faut un effort particulier en donnant une forte priorité à la mise en place d'une stratégie de transport intermodale permettant de combiner

	mer/route. La liaison directe et rapide entre la région du Sud et la région Centre Ouest (Kaolack, Fatick et Mbour) permettrait d'atténuer les effets contraignants de l'enclave de la République de Gambie. Par exemple, la mise en place de ligne NGV (navire à grande vitesse) permettrait de contourner les quelques kilomètres de mer au large de la Gambie dans un temps réduit. La mise en œuvre d'une véritable inter modalité permettrait de réhabiliter le port de Kaolack avec la construction d'une plateforme logistique, alliant efficacité et rapidité, les voyageurs et le fret pourraient être ainsi combinés. Un tel projet, coûteux et ambitieux permettrait non seulement de résoudre le problème d'enclavement mais entraînerait une importante structuration spatiale avec tous les effets corollaires de développement économique.
2	**Orientations stratégiques**
	Globalement, le développement de cette région pourrait s'articuler autour des d'axes ci-après : - promouvoir le bénéfice de la situation géographique en développant la coopération transfrontalière; - créer un système de transport mixte performant (transport maritime, routier et ferroviaire) permettant de disposer d'une connectivité performante avec la région du Centre Ouest et régler le problème de désenclavement ; - rechercher la synergie entre la région Sud et celle du Centre Ouest en s'appuyant sur la réalisation d'infrastructures de transport et la complémentarité de richesses naturelles ; - mettre à profit la proximité des villes de Ziguinchor et de Sédhiou ainsi que l'espace transfrontalier pour développer un important axe urbain capable de structurer cet ensemble régional, au-delà même, dans toute la région de la Casamance ; - renforcer la cohésion sociale et culturelle par le développement des infrastructures et de services, gage de la pacification de la zone minée par la rébellion ; - augmenter l'offre urbaine pour appuyer le développement des espaces ruraux ; - renforcer l'attractivité et la polarité de la ville-marché de Diaobé pour lui permettre de tirer le meilleur développement de ce pôle ; - mettre en œuvre des stratégies de sortie de crise globales et territoriales ; - exploiter les ressources de la biodiversité et protéger l'environnement : exploitation optimale des potentialités agro-forestières, leur valorisation, l'entretien et le développement des zones humides ; - positionner Ziguinchor dans la sous-région en développant des activités portuaires capables de desservir de Kolda, voire Tambacounda qui sont des têtes de pont dans les perspectives d'intégration sous régionale ;

II. 3 Synthèse

Les pôles territoires présentés sont constitués d'un ensemble de territoires pouvant faire émerger des polarités de développement et s'inscrivant dans une logique multi-échelles et multi-acteurs. Ils constituent un cadre de programmation politique et économique à l'intérieur duquel on décide d'entreprendre un aménagement volontaire et concerté du territoire. Ici, il s'agit d'un concept opérationnel, un espace conçu pour l'action et soumis à des décisions de planification stratégique autour de projets structurants.

C'est une ambition de rupture pour tenter d'être plus efficient au bénéficie du rayonnement du Pays, de la lutte contre la pauvreté, dans une approche citoyenne où chacun a sa place en conciliant à la fois une vision pour l'avenir et un cadre d'action opérationnel. Dans cette perspective, la Vision Sénégal 2050 met au cœur de son action la problématique de l'aménagement du territoire ou des territoires qui désigne l'ensemble des orientations et des stratégies mises en œuvre en vue d'améliorer l'organisation et le fonctionnement du territoire.

Deux articulations complémentaires essentielles sont associées, d'une part, le renforcement des capacités techniques et financières des collectivités territoriales et d'autre part, le recentrage de l'État sur ses priorités c'est-à-dire un « Etat Stratège » qui fixe et définit les grandes orientations en matière de développement. « La nouvelle posture de l'Etat mise en évidence dans la Vision Sénégal 2050, est de passer d'une vision top down planificatrice et programmatique à une capacité de soutien et d'accompagnement de l'émergence territoriale via les pôles ».

Le Pôle territoire constitue, dès lors, un réceptacle où doivent converger tous les investissements pouvant donner corps à l'Agenda National de Transformation autour des axes de compétitivité, de durabilité, de renforcement du capital humain et le tout soutenu par une démarche de gouvernance concertée.

Dans le cadre des Pôles territoires, les logiques sectorielles de développement doivent laisser place à une logique de développement et d'intégration territoriale en plaçant les acteurs territoriaux au cœur du processus, en les assemblant au dispositif.

III. MODÈLES DE GOUVERNANCE DES PÔLES TERRITORIAUX

La SND définit les objectifs et la temporalité de mise en place des huit (08) Pôles territoires. Cependant, il ne détaille pas les mécanismes précis de leur gouvernance décentralisée, même s'il faudra prévoir, dans les réformes de décentralisation, les dispositions permettant leur mise en place, éventuellement avec plusieurs situations.

La mise en place effective du modèle à retenir nécessitera donc une clarification des rôles et des responsabilités des différents acteurs, ainsi que des mécanismes de coordination, de contrôle et de suivi. L'accent mis par la SND sur l'adaptation et la flexibilité laisse une marge d'interprétation et d'adaptation du statut en fonction des réalités concrètes de chaque pôle territorial.

III. 1 Les orientations générales pour s'organiser

La SND ne spécifie pas un modèle de gouvernance décentralisée unique et préétabli applicable à tous les pôles territoriaux. Il préconise, toutefois, une approche **flexible et adaptative**, en soulignant l'importance de :

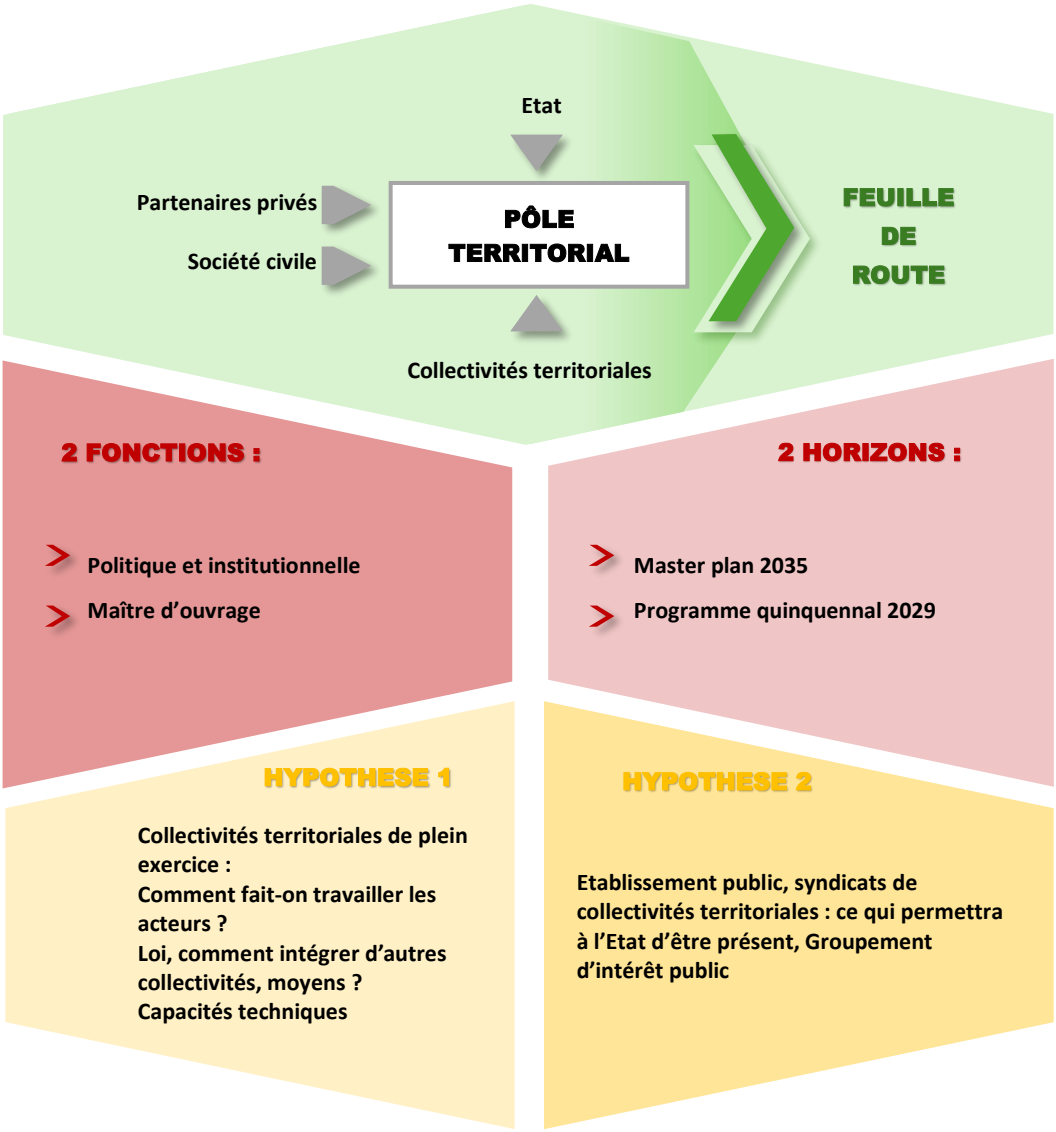
- **la responsabilisation des acteurs locaux :** le modèle doit reposer sur la responsabilisation des acteurs locaux (collectivités territoriales, secteur privé, société civile) dans la définition et la mise en œuvre des stratégies de développement. L'État joue un rôle de facilitateur et de régulateur, mais le pouvoir décisionnel est transféré aux acteurs locaux autant que possible.
- **la gouvernance multi-acteurs et des partenariats :** une gouvernance collaborative et multi-acteurs doit être privilégiée, impliquant l'État, les collectivités territoriales, le secteur privé, la société civile et les populations locales. Les partenariats public-privé sont encouragés.
- **l'adaptation aux spécificités locales :** le modèle n'est pas standardisé. La gouvernance de chaque pôle doit être adaptée à ses spécificités (ressources, contraintes et potentiel). Ceci nécessite une analyse contextuelle approfondie et une approche sur mesure pour chaque pôle territorial.

En pratique, le modèle se rapproche d'une gouvernance décentralisée à plusieurs niveaux, avec des degrés variables de transfert de pouvoir et de responsabilités selon les pôles, les secteurs et les acteurs.

Pour autant, il faudra régler assez rapidement au sein des Pôles à partir d'un dispositif multi acteurs de consolidation des feuilles de route quelques points centraux qui conditionne la réussite, en privilégiant :

- **la constitution d'une collectivité supplémentaire ;** ce qui ouvre la question du rôle de l'Etat, des autres partenaires, des dispositifs à concevoir pour que cela fonctionne, l'articulation avec les collectivités existantes, les moyens affectés, les modalités d'association de la société civile. Ce scénario pourrait être réservé à des situations avancées, mais il suppose de régler la question des capacités pour être performant sur le dispositif « maître d'ouvrage », en supplément de tout ce qui doit être mis à jour pour l'opérationnalité du dispositif ; ou
- **la mise en place d'un dispositif de type « maîtrise d'ouvrage »** pour être rapidement opérationnel ; ceci suppose de disposer d'un outil de type groupement d'intérêt public (ou établissement public, …), pour que l'Etat puisse marquer sa présence. Pour ce cas-là, on peut plus facilement sécuriser une feuille de route et une trajectoire financière sans forcément activer tous les leviers de changement (cf. textes de loi, …) Et il sera plus simple d'intégrer des partenariats privés.

Dans un objectif de pragmatisme, on peut aussi considérer que le second dispositif prépare une maturité via un collectif et des résultats qui ouvriront sur le premier. Enfin, on peut aussi envisager des scénarios intermédiaires qui mixent les deux situations avec des pondérations.


Etat
Partenaires privés
Société civile
PÔLE TERRITORIAL
Collectivités territoriales
FEUILLE DE ROUTE
2 FONCTIONS :
Politique et institutionnelle
Maître d'ouvrage
2 HORIZONS :
Master plan 2035
Programme quinquennal 2029
HYPOTHESE 1
Collectivités territoriales de plein exercice :
Comment fait-on travailler les acteurs ?
Loi, comment intégrer d'autres collectivités, moyens ?
Capacités techniques
HYPOTHESE 2
Etablissement public, syndicats de collectivités territoriales : ce qui permettra à l'Etat d'être présent, Groupement d'intérêt public

IV. PROPOSITION DE DEUX MODÈLES DE GOUVERNANCES DES PÔLES

Quel que soit le statut juridique choisi pour le PT, il devra être clairement défini par la loi pour éviter les ambiguïtés et les incertitudes car il aura un impact direct sur l'efficacité de la stratégie de développement des pôles territoriaux. En effet, sans un cadre juridique clair, les ambitions de développement endogène et de gouvernance participative risquent d'être compromises.

Ce statut devra préciser :

- le cadre institutionnel (Les mécanismes de gouvernance et de prise de décision au sein des pôles) ;
- les compétences des pôles ,
- les ressources financières et humaines allouées aux pôles ;
- les relations entre les pôles, l'État et les collectivités territoriales qui le composent ;
- les mécanismes de contrôle, de suivi et d'évaluation des performances des pôles.

IV. 1 Le Pôle territoire en tant que collectivité territoriale autonome ou par délégation

Conférer au pôle territorial le statut de collectivité territoriale nécessite d'examiner comment ce statut impacte sa gouvernance, ses compétences, ses ressources, et son rôle dans la stratégie globale de développement. Le SND, en préconisant une approche flexible, n'enferme pas dans réponse unique. L'analyse dépendra donc fortement des compétences spécifiques qui lui seraient conférées et du modèle de gouvernance décentralisée retenu.

IV.1. 1 Avantages d'un statut de collectivité territoriale pour un pôle :

- **Autonomie et responsabilisation** : un statut de collectivité territoriale confère une plus grande autonomie et responsabilisation aux acteurs locaux sous réserve d'un accord des collectivités préexistantes pour garantir le bon fonctionnement (cf. délégation de compétences).

- **Légitimité démocratique** : les élus locaux, élus par la population du pôle, ont une légitimité démocratique pour prendre des décisions concernant le développement de leur territoire. Ceci peut renforcer l'adhésion et la participation citoyenne. A condition de préciser bien entendu les modalités d'élection du nouveau dispositif.
- **Accès aux ressources** : en tant que collectivité territoriale, le pôle peut avoir accès à des ressources financières et humaines (dotations, transferts de l'État, etc.) qui lui permettent de financer ses projets de développement. Il faudra être très précis sur les moyens alloués par contractualisation ou les taxes et produits envisagés.
- **Cadre Juridique clair** : un statut de collectivité territoriale fournit un cadre juridique précis pour l'organisation et le fonctionnement du pôle ; ce qui peut faciliter les partenariats avec le secteur privé et la société civile.

IV.1. 2 Inconvénients et défis d'un statut de collectivité territoriale pour un pôle

- **Capacités administratives et techniques** : les collectivités territoriales sénégalaises ont des capacités administratives et techniques limitées. Le statut de pôle nécessiterait un renforcement significatif de leurs compétences pour gérer des ressources supplémentaires et mettre en œuvre des projets complexes. Pour ce faire, c'est une vraie rupture qu'il faut organiser.
- **Coordination avec le niveau central** : une coordination efficace entre le pôle (en tant que collectivité territoriale) et l'État est essentielle pour garantir la cohérence des politiques publiques. Des mécanismes de dialogue et de négociation sont nécessaires pour éviter les conflits de compétence. Surtout, il faut que l'Etat et ses supports précisent les moyens d'actions qu'ils se donnent dans la durée pour que cela fonctionne.
- **Risque de clientélisme et de manque de transparence** : le risque de clientélisme et de manque de transparence est plus élevé au niveau local. Des mécanismes robustes de contrôle et de suivi-évaluation combinés à une culture de redevabilité et de bonne gouvernance, sont indispensables.
- **Gestion des ressources** : une allocation équitable et efficiente des ressources financières et humaines entre les différents pôles est nécessaire, afin d'éviter des inégalités entre les territoires. Il sied aussi de tenir compte

des feuilles de route et de la nature des projets ainsi que de leur programmation. Certainement une programmation annuelle en lien avec l'annualité budgétaire, c'est-à-dire des risques en termes de continuité.

- **Définition des Compétences :** le statut juridique doit préciser clairement les compétences du pôle, afin d'éviter les chevauchements avec les compétences des autres collectivités territoriales et du niveau central.
- **Implication de la Société Civile et du Secteur Privé** : la participation de la société civile et du secteur privé au sein de la gouvernance du pôle devra être clairement définie, afin de garantir leur implication effective dans le processus décisionnel.

IV.1. 3 Structuration de la gouvernance organisation

- **Membres :** les collectivités territoriales situées dans le ressort territorial du pôle territoire après précision des modalités ;
- **Organe délibérant :** élus représentant les collectivités territoriales membres ;
- **Organe consultatif** : structure regroupant autour de l'organe délibérant des représentants des acteurs locaux (société civile, secteur privé, etc.) chargée de donner des avis et des orientations ;
- **Organe exécutif :** Président de l'organe délibérant élus par les membres ;
- **Organe d'Administration du Pôle :** structure technico-administrative d'exécution des activités du pôle territoire.

Attribuer le statut de collectivité territoriale à un pôle territorial peut présenter des avantages en termes d'autonomie, de légitimité démocratique et d'accès aux ressources. Cependant, cela pose aussi des défis importants concernant le renforcement des capacités, la coordination inter-institutionnelle, la transparence et la gestion de ces ressources. Le succès dépendra de la capacité à surmonter ces défis, en mettant en place un cadre juridique clair, des mécanismes d'exécution et de contrôle efficaces et une culture de bonne gouvernance au niveau local.

Surtout, par rapport à l'ambition affichée au plan de la politique nationale, c'est la capacité d'action dans la durée avec une feuille de route claire et évaluable qui doit guider les choix (+ capacités, moyens et partenariats).

IV. 2 Le Pôle territorial en tant qu'outil de maîtrise d'ouvrage partagé avec un statut hybride pour une gouvernance multi-acteurs

Un pôle territorial doté d'un statut hybride et gouverné par des représentants des élus locaux, de l'État central, du secteur privé et de la société civile présente un modèle de gouvernance complexe, avec des avantages et des inconvénients potentiels. L'efficacité de ce modèle dépendra fortement de la mise en place de mécanismes clairs et efficaces de concertation, de prise de décision, de contrôle et de suivi.

IV.2. 1 Avantages potentiels d'un statut hybride et d'une gouvernance multi-acteurs :

- **Légitimité et représentativité** : la présence de représentants des élus locaux assure la légitimité démocratique de la gouvernance, car ces élus sont directement responsables envers la population du pôle. L'inclusion de représentants de l'État central, du secteur privé et de la société civile assure une plus grande représentativité des différents intérêts et points de vue. IL faut mettre en avant un outil juridiquement stable pour assurer l'assemblage politique et institutionnelle et garantir la continuité des projets.
- **Synergie et efficacité** : une gouvernance multi-acteurs peut favoriser une meilleure synergie entre les différents partenaires, maximisant l'efficacité des actions et des investissements. La complémentarité des compétences et des expertises permet une approche plus holistique et intégrée du développement.
- **Adaptation et flexibilité** : ce modèle hybride offre une plus grande flexibilité pour adapter la gouvernance aux spécificités de chaque pôle, en tenant compte de ses ressources, de ses contraintes et de son potentiel. Il permet de s'adapter aux besoins spécifiques du territoire.
- **Mobilisation des ressources** : l'implication du secteur privé peut faciliter la mobilisation des ressources financières et humaines nécessaires au développement du pôle, favorisant les partenariats public-privé. La société civile, quant à elle, peut apporter son expertise et sa légitimité dans le domaine social et environnemental.

IV.2. 2 Inconvénients et défis potentiels d'un statut hybride et d'une gouvernance multi-acteurs :

- **Complexité de la gouvernance** : un système de gouvernance incluant plusieurs acteurs peut être complexe et difficile à gérer. Des mécanismes clairs de concertation, de prise de décision et de résolution des conflits sont indispensables pour éviter la paralysie décisionnelle.
- **Conflits d'intérêt** : la présence de plusieurs acteurs avec des intérêts divergents (élus locaux, État, secteur privé et société civile) peut engendrer des conflits d'intérêt. Des mécanismes transparents et robustes de gestion des conflits sont essentiels.
- **Manque de transparence et de redevabilité** : sans mécanismes clairs de transparence et de redevabilité, ce modèle risque de favoriser le clientélisme et la corruption et la mauvaise gestion des ressources publiques. Il faut donc mettre en place un système de contrôle rigoureux.
- **Déséquilibre des Pouvoirs** : Il est nécessaire de trouver un équilibre entre les pouvoirs des différents acteurs, afin d'éviter que certains acteurs ne dominent le processus décisionnel. Un cadre juridique clair et précis, définissant les rôles et responsabilités de chaque acteur, est donc indispensable.
- **Définition du statut hybride** : le statut juridique du pôle doit être clairement défini, en précisant les compétences, les ressources et les responsabilités de chaque acteur. L'absence de clarté juridique risque de créer des ambiguïtés et des conflits.
- **Coordination avec le niveau central** : une coordination efficace entre le pôle et le niveau central de l'État reste cruciale.

Un statut hybride combiné à une gouvernance multi-acteurs offre un potentiel important pour le développement des pôles territoriaux. Cependant, la complexité de ce modèle nécessite une planification rigoureuse, la mise en place de mécanismes de concertation et de prise de décision efficaces, la transparence, la redevabilité et un cadre juridique clair pour éviter les conflits d'intérêt et garantir la réussite de la stratégie.

IV.2. 3 Organisation adaptée au statut hybride

L'organisation des organes chargés de l'administration et de la gestion d'un pôle territorial à statut hybride, intégrant élus locaux, État central, secteur privé et société civile, doit être méticuleusement conçue pour assurer l'équilibre des pouvoirs, la transparence, la redevabilité et l'efficacité.

- **Principes directeurs de l'organisation :**
  - **Équilibre des pouvoirs** : la structure doit garantir un équilibre des pouvoirs entre les différents acteurs (élus, État, secteur privé, société civile) pour éviter la domination d'un seul et assurer une prise de décision collégiale et consensuelle.
  - **Transparence et redevabilité** : tous les processus décisionnels doivent être transparents et redevables. Des mécanismes de contrôle et de suivi rigoureux sont nécessaires.
  - **Efficacité et efficience** : la structure doit être conçue pour assurer l'efficacité et l'efficience de l'administration et de la gestion du pôle. La simplification des procédures et l'optimisation des ressources sont essentielles.
  - **Participation et consultation** : les différents acteurs doivent être impliqués dans les processus de prise de décision et de gestion du pôle, à travers des mécanismes de consultation et de participation appropriés.
  - **Flexibilité et adaptation** : la structure doit être suffisamment flexible pour s'adapter aux évolutions du contexte et aux besoins spécifiques du pôle.
- **Modèles organisationnels envisageables :**

Les trois modèles ci-dessous peuvent être envisagés, chacun présentant des avantages et des inconvénients :

- **Conseil d'Administration (CA) avec des comités spécialisés :**

Un Conseil d'administration composé de représentants des élus, de l'État, du secteur privé et de la société civile prendrait les décisions stratégiques.

Des comités spécialisés (économie, social, environnement, etc.) seraient créés pour préparer les décisions du CA et assurer un suivi technique et opérationnel. Ceci permet une spécialisation technique et une division du travail plus efficace.

Un Organe technico-administratif, dirigé par un Secrétaire/directeur général, est responsable de la mise en œuvre des décisions du CA, de la gestion courante du pôle, du suivi des projets et de la gestion des ressources humaines et financières. Il rend compte au CA de ses activités.

- **Assemblée délibérante avec un bureau exécutif :**

Une **assemblée délibérante**, composée des représentants des différents acteurs, adopterait les décisions stratégiques.

Un **bureau exécutif**, plus restreint, serait chargé de la gestion courante du pôle. Ceci permet une prise de décision plus rapide et efficace au quotidien.

Un **organe technico-administratif** qui est responsable de la mise en œuvre des décisions de l'assemblée et du bureau exécutif, du suivi des projets, et de la gestion des ressources. Il rend compte à l'assemblée et au bureau exécutif.

- **Comité de pilotage avec des groupes de travail :**

Un **comité de pilotage**, composé de représentants des principaux acteurs, définirait la stratégie globale du pôle.

Des **groupes de travail**, plus spécialisés, seraient constitués pour préparer les décisions et assurer le suivi opérationnel. Ceci offre une plus grande flexibilité et une adaptation plus facile.

Un **organe technico-administratif** qui est chargé de la mise en œuvre des décisions du comité de pilotage et des groupes de travail, du suivi des projets et de la gestion des ressources. Il rend compte au comité de pilotage.

IV. 3 Conclusion provisoire

Quel que soit le modèle de statut choisi, l'organisation des organes de gouvernance du PT requiert une réflexion approfondie, tenant compte des spécificités du contexte et des objectifs visés. L'équilibre des pouvoirs, la transparence, la redevabilité et l'efficacité doivent être au cœur de la conception de cette structure.

Concernant le mode de gouvernance, il faudra prendre en compte dans la législation à adopter :

- Une gouvernance multi acteurs impliquant la participation des représentants de l'État, des Collectivités territoriales et des autres acteurs locaux (Société civile et secteur privé local) ;

- Une structuration de la gouvernance distinguant les Organes d'orientation (Délibérant, consultatif ou autres) et les organes d'exécution (Organe exécutif et structure technico-administratif d'exécution) ;
- Une répartition judicieuse des compétences entre l'État et le PT d'une part et, d'autre part, entre le PT et les autres collectivités territoriales ;
- Une répartition judicieuse des attributions et des responsabilités au sein des organes d'orientation et entre les organes d'exécution ;
- Des mécanismes de prise de décision, de consultation, de résolution de conflits et de contrôle ;
- Des procédures de suivi et d'évaluation des performances du pôle.

Concernant l'organe technico-administratif d'exécution

Quel que soit le modèle, l'intégration d'un organe technico-administratif d'exécution est essentielle pour garantir l'efficacité et l'efficience de la gouvernance des pôles territoriaux. Ce dernier devra être doté des compétences nécessaires, d'une structure claire et des moyens adéquats pour accomplir sa mission.

Composé de personnel qualifié et expérimenté, il devrait avoir, en tant que bras technique et administratif du pole, comme missions, entre autres :

- Mise en œuvre des décisions : traduire les décisions politiques des instances de gouvernance en actions concrètes ;
- Gestion des projets : élaboration des instruments de planification et mise en œuvre des projets à travers des méthodes appropriées de gestion axée sur les résultats ;
- Gestion courante : gérer les affaires courantes du pôle, y compris la gestion du personnel, des finances et des ressources matérielles ;
- Communication : assurer une communication efficace avec les différents partenaires et la population du pôle ;
- Reporting : rendre compte régulièrement à l'instance de gouvernance sur ses activités et les résultats obtenus ;
- Suivi et évaluation des projets : suivre l'exécution des projets, évaluer les résultats et proposer des ajustements si nécessaire.

La clé de la réussite repose sur l'appropriation d'une feuille de route programmée et sa mise en adéquation avec une structuration multi acteurs assemblant tous les

partenaires selon un protocole ou un cadre conventionnel à établir par Pôle. Plusieurs structurations sont possibles, mais il faut privilégier ce qui garantit l'action les capacités et les moyens. Ainsi, l'Etat doit jouer un rôle de garant au travers des personnels qu'il désignera.

IV. 4 Plan d'Action pour l'Opérationnalisation des Pôles Territoriaux

Le développement des pôles territoriaux constitue une initiative stratégique et novatrice au cœur de la Vision Sénégal 2050 et de la Stratégie Nationale de Développement (SND) du Sénégal 2025-2029. Dans un contexte économique mondial en constante évolution, où la résilience et la durabilité sont devenues des impératifs, la mise en place des pôles territoriaux s'avère essentielle pour fortifier l'économie sénégalaise.

Par essence, l'aménagement du territoire relève du pouvoir régalien de l'Etat. Dès lors, il vise le développement spatial équilibré du pays. Aussi, il est nécessaire, pour son opérationnalisation efficace, de prévoir des dispositions incitatives pour mobiliser tous les acteurs ainsi que d'importants moyens financiers.

C'est pourquoi, le premier instrument dont dispose le gouvernement pour la mise en œuvre du pôle territoire est le budget national voté annuellement par l'Assemblée nationale, sous le vocable « Loi des finances », qui regroupe les budgets de fonctionnement et d'investissement. Le financement des pôles territoires doit être inscrit dans le budget national.

Ce plan d'action vise à transformer cette vision en réalité concrète, en définissant des étapes claires et un cadre opérationnel pour le développement harmonieux et intégré de ces pôles. En se basant sur une approche participative et décentralisée, ce plan d'action ne se limite pas à l'infrastructure physique, mais englobe également les dimensions sociale, économique et environnementale, garantissant ainsi la création d'un environnement propice à l'épanouissement des communautés locales.

Plan d'Action

Phases	Taches	Période d'exécution					
		AN1	AN2	AN3	AN4	AN5	AN…
Phase 0 : Identification et Sélection des Pôles (Années …)	Études de Faisabilité : Réaliser des études approfondies pour identifier les zones les plus appropriées au développement de pôles, en tenant compte de leurs potentialités économiques, infrastructures et ressources humaines.						
	Critères de Sélection : Établir des critères clairs et objectifs, tels que la disponibilité des ressources naturelles, les compétences humaines et le potentiel de croissance.						
	Concertation Locale : Impliquer activement les communautés locales dans le processus de sélection pour assurer l'appropriation des projets.						
	Cartographie des Filières : Identifier les filières prioritaires pour chaque pôle en fonction de ses avantages comparatifs.						
Phase 1 : Mise en Place et Opérationnalisation des Pôles Territoriaux (Années…)	Concertations inclusives pour la définition du statut du PT						
	Élaboration et adoption des textes relatifs aux PT						
	Formalisation de la création des PT et mise en place de leurs organes de gouvernance pour assurer la coordination des activités et la mise en œuvre des projets						
	Accompagnement des PT pour la création de leurs structures d'administration et de Gestion						
	Elaboration et mise à disposition d'un budget d'amorçage pour accompagner le démarrage des activités des PT : acquisition de locaux et leur aménagement, dotation de moyens logistiques et techniques						
	Dotation des pôles en compétences nécessaires et ressources humaines préalablement définies Développement des Ressources Humaines						
	Former les acteurs clés impliqués dans la gestion des pôles pour garantir une gestion efficace et adaptée aux besoins locaux.						
	Élaboration de Plans d'Action Spécifiques : Développer des plans opérationnels détaillés pour chaque pôle, intégrant les résultats des études de faisabilité et les besoins identifiés.						
	Établissement de Partenariats : Créer des partenariats stratégiques avec des institutions publiques, des organisations non gouvernementales (ONG) et des entreprises pour renforcer les capacités d'action et de financement des pôles.						
Phase 2 : Aménagement et Développement des Infrastructures (Années…)	Aménagement Territorial : Élaborer des plans d'aménagement spécifiques pour chaque pôle, intégrant les considérations environnementales et la protection des écosystèmes.						
	Développement d'Infrastructures : Etudier er mettre en place les infrastructures nécessaires (routes, énergie, eau, télécommunications) en privilégiant les partenariats public-privé (PPP) et l'utilisation de technologies durables.						

Phases	Taches	Période d'exécution					
		AN1	AN2	AN3	AN4	AN5	AN…
	Zones d'Activités Économiques : Créer des zones dédiées aux filières identifiées dans chaque pôle pour favoriser le développement et la concentration d'activités économiques						
Phase 3 : Développement Économique et Social (Années ……)	Incubateurs d'Entreprises : Établir des incubateurs et des structures de soutien à l'entrepreneuriat pour aider les entreprises locales à se développer.						
	Formation Professionnelle : Concevoir des programmes de formation professionnelle adaptés aux besoins des filières prioritaires de chaque pôle.						
	Attractivité des Investissements : Mettre en œuvre des mesures pour attirer des investissements privés, nationaux et internationaux vers les pôles.						
	Développement du Capital Humain : Investir dans des initiatives d'éducation et de santé pour garantir une main-d'œuvre qualifiée.						
	Inclusion Sociale : Instituer des mécanismes visant à assurer l'inclusion sociale et à réduire les inégalités dans le développement des pôles.						
Phase 4 : Suivi-Évaluation et Ajustement (Continu)	Indicateurs de Performance : Définir des indicateurs précis pour suivre le progrès dans chaque pôle et permettre d'adapter la stratégie si nécessaire.						
	Évaluation Régulière : Réaliser des évaluations fréquentes du développement des pôles pour identifier les forces et faiblesses, ce qui permettra d'apporter des ajustements appropriés.						
	Adaptabilité : Établir une approche agile qui permet de répondre aux changements économiques, sociaux et environnementaux.						

La stratégie de mise en place et d'implémentation des pôles territoriaux au Sénégal requiert une planification rigoureuse, une coordination efficace entre tous les acteurs impliqués, et un suivi-évaluation constant pour en garantir la réussite. En intégrant des principes de durabilité, d'inclusion et de développement endogène, cette initiative peut conduire à la transformation du modèle économique du pays, en favorisant une croissance durable, inclusive et résiliente.

La participation active du secteur privé, l'adaptation aux défis climatiques et le renforcement des capacités locales restent des conditions sine qua pour l'atteinte des objectifs de la Vision Sénégal 2050.