



Université Senghor

Université internationale de langue française
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

ANALYSE DE LA STRATEGIE DES POLES DE CROISSANCE:
Proposition d'un modèle de rétention et de consolidation des impacts des projets
- CAS du « Projet Pôle de croissance de Bagré » au Burkina Faso –

présenté par

Pascal Guiguiri BELEMGNEGRE

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Administration - Gestion

Spécialité Management de Projets

Le 11 Mars 2013

Directeur:

Thierno Diallo, Ph.D.

Professeur de sciences économiques,
Université du Québec à Chicoutimi

Devant le jury composé de :

Madame Danièle Bordeleau	Présidente
<i>Directrice du Département Administration – Gestion</i>	
Monsieur Thierno Diallo	Membre
<i>Professeur à l'Université de Québec à Chicoutimi</i>	
Monsieur Gilles Bergeron	Membre
<i>Professeur à l'Université de Québec à Chicoutimi</i>	

ANALYSE DE LA STRATEGIE DES POLES DE CROISSANCE:

Proposition d'un modèle de rétention et de consolidation des impacts des projets.

- CAS du « Projet Pôle de croissance de Bagré » au Burkina Faso –



Champ de culture à Bagré

Remerciements

Tout d'abord j'adresse mes remerciements à Madame Danièle BORDELEAU, directrice du Département Administration -Gestion et son assistante Suzanne Youssef.

Je tiens à témoigner ma sincère reconnaissance au Professeur Thierno DIALLO, qui, en tant que Directeur de mémoire, s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer malgré ses multiples occupations professionnelles. Je n'oublie l'ensemble des enseignants qui ont donné de la qualité de notre formation.

Mes remerciements s'adressent également à Madame Salmata OUEDRAOGO, professeure à l'UQAC, pour sa générosité et le soutien pendant mon stage professionnel.

J'exprime ma gratitude à Monsieur Yago NAMARO, Directeur des Etudes Statistiques et de la Synthèse Economiques à l'INSD pour tout le soutien au plan professionnel, les conseils et les encouragements.

Je n'oublie pas mes parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience. Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers mes collègues et la communauté burkinabè des étudiants de l'Université Senghor d'Alexandrie pour avoir mener ensemble cette aventure.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis, qui m'ont toujours soutenu et encouragé au cours de cette formation.

Merci à toutes et à tous.

Dédicace

J'è dédié è humble travail,

à mes adorables frères et sœurs pour leur patience,

à mes très chers parents, pour leur amour et leurs sacrifices,

à mes proches amis et toute ma grande famille, pour leur soutien et leurs encouragements.

Résumé:

La stratégie de développement par les pôles de croissance est promue de nos jours en Afrique par la Banque mondiale comme un instrument de stimulation de croissance pro-pauvre. Cette stratégie, depuis les années glorieuses, s'est appliquée dans différentes contrées de diverses manières. La littérature a montré que la croissance obtenue n'entraîne pas systématiquement un développement du territoire d'accueil.

Cette étude se penche sur le cas du projet pôle de croissance de Bagré au Burkina Faso. Lequel projet s'inscrit dans le cadre global de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable (SCADD) 2011-2015. A travers une approche méthodologique analytique, basée sur la recherche documentaire, la collecte des données secondaires et des entretiens, cette étude tente de répondre aux préoccupations liées aux risques d'impacts de développement et les rôles assignés aux acteurs locaux dans le pôle de Bagré.

Pour bâtir le cadre de référence, l'étude a mobilisé plusieurs théories et a abordé plusieurs thématiques relatives aux pôles de croissance et au développement régional et local. Aussi, ont été mises à contribution les notions sur les théories des pôles de croissance et de développement, les modèles de développement local de nature progressiste, le concept de dynamisme de l'économie, les facteurs intangibles du développement, les théories des parties prenantes et l'approche participative du développement.

Les résultats se fondent sur une analyse diagnostique, une analyse des effets du pôle, une analyse des impacts sur l'économie locale et une analyse des rôles des parties prenantes. Les résultats de l'analyse ont conduit à une proposition d'un modèle de rétention et de consolidation des effets d'impact basé sur la centralisation des rôles et responsabilités de la collectivité.

Mots-clefs: Pôle de croissance, Dynamique économique régional, Parties prenantes, Risque d'impact, Burkina Faso

Abstract

Development strategy for growth centers is promoted nowadays in Africa by the World Bank as an instrument to promote pro-poor growth. This strategy, since the glory years, was applied in different countries in different ways. The literature has shown that growth does not entail obtained systematic development of the host territory.

This study examines the case of the growth center of Bagré in Burkina Faso. This project fits into the overall framework of the Strategy for Accelerated Growth and Sustainable Development (SCADD) 2011-2015. Through an analytical methodological approach, based on the literature review, collection of secondary data and interviews, this study attempts to address concerns related to the risks of impacts of developments and roles of local actors in the cluster of Bagré.

To build the framework, the study involved several theories and discussed several topics related to growth centers and regional and local development. Also, were put to work on the concepts theories of growth centers and development, progressive local development models, the concept of a dynamic economy, intangible factors of development, theories of stakeholders and participatory approach to development.

The results are based on a diagnostic analysis, an analysis of the effects of the cluster, an analysis of impacts on the local economy and an analysis of the roles of stakeholders. The analysis results led to a proposed model of retention and consolidation effects of impact based on the centralization of roles and responsibilities of the community.

Keywords: Cluster growth, regional economic dynamics, Stakeholders, Impact's risk, Burkina Faso

Liste des acronymes et abréviations utilisés

AEPS	: Système d'Adduction d'Eau Potable
APôle Bagré	: Autorité de pôle de croissance de Bagré
AT	: Appui Technique
BNDT/ IGB	: Base de données nationale sur les lieux et territoire / Institut Géographique du Burkina
CAPEs	: Centre d'Analyse des Politiques Economiques et Sociales
CGCT	: Code Général des Collectivités Territoriales
CRDT	: Centre de Recherche sur le Développement Territorial
ENP	: Etude Nationale Prospective « Burkina 2025 »
FASBagré	: Fonds d'Appui aux services à Bagré
FMI	: Fonds monétaire international
INSD	: Institut National de la Statistique et de la Démographie
LMGP	: Laboratoire d'études multidisciplinaires en gestion de projet
MEBF	: Maison de l'Entreprise du Burkina Faso
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
MOB	: Maîtrise d'ouvrage de Bagré
NTIC	: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONEA	: Office National de l'Eau et de l'Assainissement
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
ONUDI	: Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PCD	: Plan Communal de Développement
PEA	: Programme Eau et Assainissement
PMBOK	: Project Management Body of Knowledge
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PMI	: Project Management Institute
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le développement
PPCB	: Projet Pôle de Croissance de Bagré
PRD	: Plan de Régional de Développement
RIC	: Recensement Industriel et Commercial
SCADD	: Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable
SEM	: Société d'Economie Mixte
TBSE	: Tableau de Bord Socio- Economique
UQAC	: Université du Québec à Chicoutimi
VIH	: Virus Immunodéficience Humaine

Table des matières

Remerciements.....	iii
Dédicace.....	iv
Résumé:.....	v
Abstract.....	vi
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	vii
Table des matières.....	viii
Table des illustrations.....	x
Introduction.....	1
Chapitre 1: Stratégie des pôles de croissance régionaux au Burkina Faso.....	3
1.1 Cadrage des politiques économiques et contexte de la stratégie des pôles de croissance au Burkina Faso.....	3
1.1.1 « Vision Burkina 2025 ».....	3
1.1.2 SCADD, une nouvelle stratégie nationale basée sur la croissance et le développement durable.....	3
1.1.3 Pôles de croissance, une stratégie fortement soutenue par la « logique » Banque Mondiale.....	4
1.2 Réalités du pôle de croissance de Bagré.....	4
1.2.1 Bagrépôle n'est encore qu'un pôle économique.....	4
1.2.2 Faible implication de la collectivité dans le dispositif institutionnel du projet.....	5
1.2.3 Intégration du projet pôle de croissance : cohérence et synergie de l'action participative.....	6
1.3 Questions, Hypothèse et Objectifs de recherche.....	6
1.3.1 Questions de recherche.....	7
1.3.2 Hypothèse de la recherche.....	7
1.3.3 Objectifs de la recherche.....	7
Chapitre 2: Fondements théoriques de la stratégie des pôles de croissance.....	9
2.1 Fondements théoriques du développement par les pôles de croissance.....	9
2.1.1 Pôles de croissance ou de développement.....	9
2.1.2 Facteurs intangibles du développement.....	10
2.1.3 Modèle de développement local de nature progressiste.....	11
2.2 Approches analytiques.....	11
2.2.1 Diagnostic de la chaîne de valeur.....	11
2.2.2 Analyse des effets des pôles de croissance.....	12

2.2.3	Analyse des parties prenantes et approche participative du développement	14
2.2.4	Pôle de croissance : Expériences et enjeux.....	15
2.3	Cadre opératoire de l'intervention collective	16
2.3.1	Clarification des concepts	16
2.3.2	Cadre opératoire	17
2.3.3	Détermination des variables de l'étude	18
Chapitre 3: Approche méthodologique d'analyse de la stratégie des pôles de croissance		19
3.1	Cadre de l'étude	19
3.1.1	Pôles de croissance identifiés en projet	19
3.1.2	Projet Pôle de Croissance de Bagré	20
3.2	Approche méthodologique : une méthode exploratoire et analytique	21
3.3	Collecte des données	21
3.3.1	Recherche documentaire	21
3.3.2	Données secondaires.....	21
3.3.3	Entretien.....	22
3.4	Traitement, méthodes et outils d'analyse des données	22
3.4.1	Traitement de données	22
3.4.2	Méthodes et outils d'analyse	22
3.5	Capitalisation de l'expérience du stage professionnel et contribution à l'étude	24
Chapitre 4: Capacité d'intégration du Projet Pôle de Croissance de Bagré et la dynamique économique régionale		25
4.1	Eléments diagnostics du pôle : portrait de la zone d'accueil du pôle.....	25
4.1.1	Carte administrative et démographique.....	25
4.1.2	Indicateurs clés de la zone.....	26
4.2	Pôle de croissance de Bagré, source d'une dynamique économique régionale.....	28
4.2.1	Filières potentielles du pôle.....	28
4.2.2	Chaînes de valeur à la croissance économique	29
4.2.3	Effets d'impact du pôle de croissance de Bagré.....	29
4.2.4	Analyse des risques d'impact du projet dans le pôle.....	31
4.3	Parties prenantes : les rôles et responsabilités de la collectivité dans le développement régional ³³	
4.3.1	Identification des parties prenantes intervenant dans la région.....	33
4.3.2	Analyse des rôles et responsabilités des parties prenantes dans le projet pôle de croissance de Bagré.....	34
4.3.3	Approche intégrée dans les rôles et responsabilités des parties prenantes : une exigence pour le pôle de croissance de Bagré	35

Chapitre 5: Intégration du pôle de croissance de Bagré dans la dynamique du développement régional : modèle et proposition d'intervention.....	38
5.1 Capacité organisationnelle et la gouvernance locale.....	38
5.2 Centralisation du rôle et responsabilité de la collectivité : gage d'appropriation et de consolidation d'un pôle de croissance	39
5.3 Proposition d'un modèle	40
5.4 Proposition d'intervention : création d'un Centre d'Animation.....	41
de l'Economie Régionale	41
Conclusion	43
Références bibliographiques.....	44
ANNEXES.....	47

Table des illustrations

Figure 1: Diagnostic de la chaîne de valeur pour le développement industriel	12
Figure 2: Pôles de croissance identifiés au Burkina Faso	19
Figure 3: Découpage administratif de la région du Centre-Est.....	25
Tableau 1: Composantes du projet du pôle de croissance de Bagré	20
Tableau 2: Synthèse des méthodes et outils d'analyse	23
Tableau 3: Organisation administrative de la région	26
Tableau 4: Axes stratégiques du plan régional de développement par ordre d'importance financière.....	26
Tableau 5: Indicateurs clés de la zone	26
Tableau 6: Chaînes de valeur des filières potentielles du pôle de Bagré	28
Tableau 7: Rôles et responsabilités par catégories des parties prenantes	34
Schéma 1: Cadre opératoire de la recherche	17
Schéma 2: Justification du risque de faible impact du pôle	32
Schéma 3: Parties prenantes intervenant dans la région du Centre- Est.....	33
Schéma 4: Système des actions des acteurs (pour la gestion des risques d'impact des projets)	37
Schéma 5: Système des actions des acteurs (Centralisation des rôles et responsabilités de la collectivité)....	40

Introduction

Des projets de grande envergure visant le développement économique, social et territorial par la valorisation des ressources locales existent au niveau international. Ils conduisent à une restructuration du tissu socioéconomique des territoires concernés. Ce sont les projets de type structurant. Ces grands projets se développent de plus en plus de façon intégrée et complémentaire pour s'inscrire dans une politique de développement local et régional. On parle de pôle de croissance ou de développement et parfois de pôle de compétitivité dans les projets à forte technologie.

La stratégie de développement par les pôles de croissance expérimentée et théorisée par les pays développés dans les années 50 semble être une voie aujourd'hui pour les pays africains pour stimuler la croissance. C'est dans cette perspective que le Burkina Faso a opté pour une stratégie de développement des pôles de croissance régionaux¹ basée sur les potentiels existants. En effet, le Burkina Faso a entamé un processus de décentralisation intégrale depuis 2006 avec la mise en place de 13 collectivités régionales. Six (6) pôles identifiés soutiennent la stratégie de croissance accélérée et du développement durable (SCADD) 2011-2015. Le premier à vocation agropastorale et éco-touristique est celui du projet pôle de croissance de Bagré, projet pilote en phase d'exécution dans la région du Centre-Est du pays.

Le projet vise à accroître l'activité économique dans la zone grâce à une augmentation de l'investissement privé, à la création d'emplois et de richesse. Il vise, à terme avec l'installation des firmes des filières agroalimentaires, du tourisme et des services, à créer un véritable pôle régional de développement. Les potentialités économiques de la zone sont énormes et séduisantes pour les investisseurs nationaux et internationaux. Cependant, les résultats d'ensemble sont mitigés. L'approche actuelle du schéma d'aménagement de Bagré n'apparaît ni économiquement efficace ni durable selon le rapport d'évaluation² de la Banque Mondiale. Cela constitue une limite et une incertitude quant à la portée des résultats d'impact du pôle et la durabilité du dynamisme économique dans la région.

Cette situation nous amène à nous pencher sur le thème : « *ANALYSE DE LA STRATEGIE DES POLES DE CROISSANCE: Proposition d'un modèle de rétention et de consolidation des impacts des projets. CAS du « Projet Pôle de croissance de Bagré » au Burkina Faso* ». Mais on pourrait donc se poser la question de savoir quels rôles doivent jouer les acteurs locaux dans la stratégie de développement par les pôles de croissance au Burkina Faso. Autrement dit, quelle sera la logique d'intervention des collectivités afin de contribuer à un véritable pôle régional de développement ?

La présente étude cherche dans le cas du pôle de croissance de Bagré, à répondre à cette question centrale. Pour ce faire, nous adopterons une approche plus progressiste du développement vu

¹ L'expression « régionaux » fait référence au découpage administratif du pays en 13 régions

² Rapport d'évaluation du projet pôle de croissance de Bagré, 2012, Banque mondiale.

l'urgence et les besoins des régions à construire leur économie. En effet, constituer un pôle de croissance suppose une synergie et une véritable croissance endogène qui impliquerait la multiplication des entreprises locales, une offre de main d'œuvre locale qualifiée. Il convient de construire un nouvel environnement territorial afin que, localement, les acteurs s'approprient le pôle de développement.

Nous recherchons par cette étude à contribuer à la démarche d'analyse du rôle de la collectivité et à la réflexion sur les capacités d'intégration des pôles de croissance en phase de préparation. Nous examinerons les effets de la stratégie sur l'économie locale et la capacité de la collectivité à porter et à canaliser la dynamique économique régionale.

La portée de cette étude réside dans l'intérêt qu'elle peut susciter aux décideurs à donner une place plus importante aux facteurs endogènes et aux acteurs locaux afin d'y être plus actifs dans la conduite des projets de développement. Cette étude qui porte sur un projet pilote, permettra aussi de contribuer dans l'apprentissage et à de nouvelles connaissances en matière de stratégie de « pôle de croissance » dans le contexte africain.

Ce document présente d'abord la stratégie des pôles de croissance au Burkina Faso et s'interroge sur les rôles des parties prenantes dans le projet pôle de croissance de Bagré (Chapitre 1). Ensuite, il expose sur les fondements théoriques et les approches analytiques des pôles de croissances (Chapitre 2), avant de présenter le cadre de l'étude et l'approche méthodologique adoptée (Chapitre 3). Enfin, il met en exergue les potentialités et les effets d'impact du pôle de Bagré, présente les résultats de l'analyse des risques d'impact et des parties prenantes (Chapitre 4) et fait une proposition d'intervention (Chapitre 5).

Chapitre 1: Stratégie des pôles de croissance régionaux au Burkina Faso

Dans cette partie, nous aurons à présenter le contexte dans lequel s'inscrit notre réflexion d'une part, et les questions, les objectifs et l'hypothèse de l'étude d'autre part.

1.1 Cadrage des politiques économiques et contexte de la stratégie des pôles de croissance au Burkina Faso

Le Burkina Faso a commencé la mise en œuvre de sa stratégie de développement des pôles de croissance depuis le lancement officiel le 05 mai 2012, du projet pôle de croissance de Bagré dénommé Bagrépôle. Ce projet s'inscrit dans le cadre globale de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable (SCADD) 2011-2015. La SCADD est le référentiel en matière de politique nationale de développement économique et social du Burkina Faso. Elle constitue l'instrument d'opérationnalisation de la *Vision Burkina 2025*.

1.1.1 « Vision Burkina 2025 »

La Vision Burkina 2025 émane de l'Etude Nationale Prospective « Burkina 2025 » réalisée en 2001. Cette étude avait pour objectif de dégager les tendances d'évolution de la société burkinabè, de définir le profil de cette société au bout d'une génération et d'élaborer des scénarios alternatifs devant servir de base à la formulation des politiques et stratégies à moyen terme. Cette étude recommandait une stratégie économique basée sur la création des pôles de croissance ou de développement selon les potentialités productives dans chaque région du Burkina Faso.

1.1.2 SCADD, une nouvelle stratégie nationale basée sur la croissance et le développement durable.

Après une décennie de mise en œuvre d'une politique de lutte contre la pauvreté, le Burkina Faso est passé à une nouvelle politique, celle de stimuler une croissance durable. En effet, dans son document cadre, la SCADD a opté pour une approche de réduction de la pauvreté plus centrée sur le développement des capacités productives de l'économie burkinabè. L'objectif global de la SCADD est de réaliser une croissance économique forte, soutenue et de qualité, génératrice d'effets multiplicateurs sur le niveau d'amélioration des revenus, la qualité de vie de la population et soucieuse du respect du principe de développement durable.

Le modèle retenu par la SCADD fait du secteur privé, le moteur de la croissance. Il repose sur « une approche novatrice qui met l'accent sur (i) la promotion des pôles de croissance, (ii) le développement

des filières porteuses, la promotion des niches et des grappes d'entreprises, ainsi que (iii) la promotion d'une croissance pro-pauvres pour lutter efficacement contre la pauvreté » (SCADD 2011-2015)

1.1.3 Pôles de croissance, une stratégie fortement soutenue par la « logique » Banque Mondiale

La Banque mondiale, dans sa nouvelle stratégie pour l'Afrique 2010-2016 intitulée « *L'avenir de l'Afrique et le soutien de la Banque Mondiale* », s'inscrit dans la même logique de pôles de croissance régionaux. Elle soutient que la compétitivité et l'emploi constituent un moyen de tirer parti de la croissance du secteur privé au profit d'une réduction durable de la pauvreté et, finalement, d'une création de richesse.

Au Burkina Faso, elle a soutenu l'identification de près de six (6) pôles de croissance potentiels dont celui de Bagré qui regorge d'un potentiel agropastoral. Le Projet Pôle de Croissance de Bagré (PPCB) est financé à près de 88% par la Banque mondiale. Dans les pays en développement, trois autres projets similaires sont en préparation pour un financement par la Banque mondiale (au Ghana, au Malawi et au Sénégal) mais le PPCB est le premier des projets pilotes à entrer en phase d'exécution. (*Banque Mondiale, 2012*).

1.2 Réalités du pôle de croissance de Bagré

Le projet pôle de croissance de Bagré est un projet structurant d'un investissement public dont le budget est estimé à plus de 130 millions de dollars sur la période de 2011 à 2017. Il a pour objectif général de contribuer à accroître l'activité économique dans la zone de Bagré grâce à une augmentation des investissements privés, la création d'emplois et la production agricole.

1.2.1 Bagrépôle n'est encore qu'un pôle économique

Depuis son lancement, la population y voit naître une source de dynamisme économique dans la région. Mais il faut souligner que la zone de Bagré n'est pas encore un « pôle de croissance », mais juste un « pôle économique » à vocation agropastorale par faute de synergie et d'une véritable croissance endogène.

La transformation du pôle de Bagré en un pôle de croissance nécessite la prise de mesures favorables à la multiplication des entreprises locales, notamment en matière d'équipements, d'unités de transformation, de services, de sous-traitances (Perroux, 1968). Tel est l'objectif recherché à travers le projet pôle de croissance de Bagré.

L'impact du projet au plan socioéconomique dépend de la conduite du projet, mais aussi de la capacité organisationnelle des unités productrices dans la région à animer le pôle. Cependant, la zone ne

possède pas encore un tissu économique assez organisé capable de porter et de piloter le pôle de Bagré. Le schéma actuel est basé sur l'attraction des investisseurs nationaux et internationaux pour pallier à la faiblesse des capacités de la collectivité. Il se pose la question des capacités organisationnelles et opérationnelles des acteurs locaux à s'approprier le pôle de Bagré.

1.2.2 Faible implication de la collectivité dans le dispositif institutionnel du projet

Le dispositif institutionnel de la gestion du projet comprend *le Comité National de Pilotage des Pôles de Croissance (l'organe d'orientation et de prise de décision à caractère politique), une Autorité de pôle de croissance de Bagré ou l'APôle Bagré (le maître d'œuvre délégué) et la Maison de l'entreprise (la structure de gestion du fonds à coût partagé dédié à soutenir les investisseurs privés dans le domaine des services)*. APôle Bagré est une Société d'Economie Mixte (SEM) conformément aux règles de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA). Le conseil d'administration est un conseil tripartite composé de représentants (i) du gouvernement; (ii) de la communauté locale, et (iii) du secteur privé.

Ce dispositif institutionnel n'indique pas clairement le rôle et les responsabilités de la collectivité. Alors que la loi N° 055-2004/AN du 21 décembre 2004 portant Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT) et ses modificatifs précisent que les collectivités locales sont a priori impliquées dans l'organisation et la gestion des affaires locales. Au regard du projet et de l'environnement socioéconomique, la mobilisation et l'implication active des acteurs locaux sont déterminants pour le succès du pôle.

De façon générale, Il se pose la question du rôle et la responsabilité des collectivités territoriales dans la gestion des projets et programmes publics au Burkina Faso. Le projet Bagrépôle étant classé dans la catégorie B des projets/programmes³, il est sous la tutelle de l'Administration publique. Les implications sur le système de suivi et évaluation justifient en partie le fait que plusieurs projets échappent au suivi des collectivités régionales du fait qu'ils sont sous le contrôle exclusif de l'administration centrale. Des évaluateurs l'ont relevé comme un facteur réduisant l'appropriation de ces projets et de leurs impacts socioéconomiques dans le milieu (Rapport, MEF, 2011)⁴. C'est ainsi que l'Assemblée générale des projets/programmes de juin 2011 a formulé une recommandation relative à « (...) *l'implication effective des administrations locales dans le suivi de la mise en œuvre des projets et programmes* ».

³ Projets ou programmes de développement nécessitant, pour leur mise en œuvre, la création d'une structure autonome d'exécution placée sous la tutelle de l'Administration Publique. *Décret N°2007-775/PRES/PM/MEF portant réglementation générale des projets ou programmes de développement exécutés au Burkina Faso*

⁴ Rapport de l'Assemblée Générale des Projets/programmes, Juin 2011, Ministère de l'Economie et des Finances –Burkina Faso

En tant que bénéficiaires ou/et acteurs dans le pôle de Bagré, le Conseil régional du Centre-Est pourrait faire de ce grand projet une opportunité, y greffer et propulser son Plan Régional de Développement (PRD) 2011-2015.

1.2.3 Intégration du projet pôle de croissance : cohérence et synergie de l'action participative

La région du Centre-Est, en plus des Plans Communaux de Développement (PCD) dont disposent certaines communes, a élaboré un Plan Régional de Développement (PRD) 2011-2015. Ces plans ont été élaborés avant et indépendamment du projet pôle de croissance de Bagré.

Le PRD contrairement au PPCB ne s'inscrit pas dans la logique de faire du potentiel agropastoral un moteur de la croissance régionale. Le PRD présente plutôt une planification du développement régional axée sur des stratégies d'autosuffisance, de désenclavement, de gouvernance locale et de la participation citoyenne.

Les éléments de cette planification du développement régional se trouvent en amont et conditionnent l'atteinte des objectifs de la croissance visés par le PPCB. Autrement dit, l'assurance de l'impact du pôle sur le développement régional est tributaire à l'atteinte des résultats du PRD. Cela met en exergue une absence d'intégration entre le PRD et le PPCB qui pourrait améliorer l'impact du pôle. Mais comment envisager une intégration entre ces deux planifications distinctes ? Quelle cohérence et synergie peut-on développer entre les projets et programmes dans la région ? Quels seraient alors les rôles et responsabilités des collectivités locales dans le projet de pôle de croissance ?

Toutes ces questions amènent à nous pencher sur les risques d'impacts du pôle et la durabilité de la dynamique économique régionale.

1.3 Questions, Hypothèse et Objectifs de recherche

Le projet pôle de croissance de Bagré a fait l'objet d'une forte médiatisation tout au long de l'année 2012. C'est ainsi que des communications ont été faites autour dudit projet dans les autres régions du pays et en dehors du Burkina Faso. Il a été présenté comme une mine d'opportunités d'affaires, un moteur de croissance et de développement. Mais quelles sont les opportunités pour les acteurs locaux de développement et les entreprises étrangères ? Comment le pôle contribue-t-il à la dynamisation de l'économie locale ? La structure de l'économie locale et la capacité de la collectivité permettent-elles d'assurer une intégration du pôle ? Sinon comment les collectivités doivent-elles s'y prendre pour faire du projet un véritable levier de développement ?

1.3.1 Questions de recherche

Toutes ces questions nous interpellent sur la capacité d'intégration du projet pôle dans la structure économique de la région du Centre-Est et de constituer véritablement un levier pour un pôle de développement. Cela mérite de notre point de vue d'être soigneusement analysé dans une optique d'intervention de développement local. Dans cette perspective, nous nous proposons de répondre à la question générale et aux questions spécifiques ci-après :

Question générale de recherche :

Comment la collectivité peut-elle contribuer à un meilleur impact du projet pôle de croissance de Bagré et à la dynamique économique régionale ?

Questions spécifiques :

- 1- *Quelle est la place du projet pôle de croissance de Bagré dans la dynamisation de l'économie locale ?*
- 2- *Quelle stratégie la collectivité régionale doit-elle mettre en œuvre pour que les résultats du projet pôle de Bagré puissent favoriser de façon durable un développement de la région du Centre-Est?*

1.3.2 Hypothèse de la recherche

Pour répondre à la problématique des pôles de croissance au Burkina Faso, notre analyse reposera sur l'hypothèse suivante: *Le renforcement des capacités de la collectivité territoriale est un facteur déterminant de la rétention et la consolidation des effets de résultats des pôles de croissance dans l'économie locale afin de favoriser une dynamisation de celle-ci à long terme.*

1.3.3 Objectifs de la recherche

L'objectif de cette étude est d'examiner, dans le cadre de la mise en œuvre du Projet Pôle de croissance de Bagré, les rôles assignés aux acteurs des collectivités locales pour l'émergence d'un pôle régional de développement.

De façon plus spécifique, il s'agit :

- *d'étudier les mécanismes de transmission des effets d'impacts du pôle de croissance de Bagré sur l'économie locale ;*
- *de proposer un modèle d'intervention de la collectivité afin de garantir la rétention et la consolidation de façon durable les effets d'impacts du pôle au sein de l'économie locale.*

Pour ce faire, nous partons du principe que la décentralisation confère la gestion du terroir à la collectivité et que le pôle de Bagré s'inscrit dans une stratégie de développement régional. En effet, la stratégie de développement par les pôles de croissance vise à stimuler une croissance pro-pauvre par la valorisation des potentialités locales. Elle cherche, par l'entremise de la dynamique, à fonder à terme des pôles régionaux de développement. Le projet pôle de croissance de Bagré s'inscrit dans une politique globale et devrait constituer un moteur du développement de la région du Centre-Est. Cependant, l'appareil économique ne dispose pas de conditions nécessaires pour assurer l'intégration du projet dans le développement territorial.

La partie suivante de notre travail consistera à montrer la pertinence de cette hypothèse à partir de la recension des récits. Elle nous permettra d'expliquer et de soutenir les concepts et les différentes théories qui ont traité de la stratégie des pôles de croissance.

Chapitre 2: Fondements théoriques de la stratégie des pôles de croissance

Notre étude mobilise plusieurs théories et aborde plusieurs thématiques relatives aux pôles de croissance. La première partie porte sur les fondements théoriques du développement par les pôles de croissance. La deuxième partie présente quelques approches analytiques et la troisième partie expose sur le cadre de référence de l'intervention collective.

2.1 Fondements théoriques du développement par les pôles de croissance

2.1.1 Pôles de croissance ou de développement

La théorie de pôle de croissance ou de développement est considérée comme le processus privilégié du développement régional. Le principe des pôles de croissance se réfère à la théorie des avantages comparatifs de Ricardo (1887). Dans ses « Principes de l'économie politique et de l'impôt », il stipule que chaque pays (ou chaque région) gagne à se spécialiser dans la production où il possède un avantage relatif c'est-à-dire là où il est le meilleur ou le moins mauvais (Ricardo (1887) in Kaboré et Siri, 2011). Plus tard, le principe a évolué et donné naissance à la notion de pôle de développement, de pôle de compétitivité et des spécificités telles que, les niches, les clusters et les districts.

On retrouve également les fondements de cette théorie chez Perroux au début des années 50. Pour Perroux (1981), la croissance n'apparaît pas partout à la fois; elle se manifeste en des points ou pôles de croissance, avec des intensités variables; elle se répand par divers canaux et avec des effets terminaux variables pour l'ensemble de l'économie. Ceux-ci correspondent à une agglomération d'entreprises motrices et dynamiques où l'investissement a des effets d'entraînement importants sur l'économie régionale (Perroux (1981) et Lajugie (1985) cité par Dillé (2000)).

Un pôle de croissance ou de développement est considéré comme une unité motrice couplée avec le milieu environnant. A partir d'une étude portant sur les pays en développement de l'Amérique Latine, Perroux (1968) montre que le pôle soit à l'origine d'un développement étendu, il est nécessaire :

« (i)- que des relais, des éléments intermédiaires soient construits entre le pôle et l'économie régionale ou nationale, des entreprises de traitement de la matière première en vue d'une première transformation, des entreprises de transformation et de distribution orientées vers les producteurs et les consommateurs nationaux; (ii)- que des institutions permettent, progressivement au moins, la distribution des produits additionnels sous forme de revenus additionnels dont la population tirera un surplus de consommation et un surplus d'épargne autochtones. » p.248

Une étude portant sur les pôles de croissance au Burkina conduite par le Centre d'Analyse des Politiques Economiques et Sociales (CAPES) en 2011 montre que le développement de pôle de croissance est tributaire de la réalisation d'un certain nombre de facteurs, à savoir, entre autres :

- les conditions spécifiques et les potentialités du milieu (avantages concurrentiels);
- les capacités humaines et techniques ;
- l'existence de potentiels économiques en matière de demande solvable.

Dans le cas du Burkina Faso, il est donc nécessaire que les pôles de croissance s'intègrent fortement dans le territoire afin d'éviter un « développement des pôles »⁵ extravertis⁶, au sens de Perroux, en lieu et place des « pôles de développement». Les théories du développement endogène donnent un éclairage sur les facteurs intégrateurs des pôles.

2.1.2 Facteurs intangibles du développement

La dynamique du développement a été, jusqu'à une période relativement récente, expliquée essentiellement par des facteurs tangibles tels que les ressources matérielles et financières et des déterminants quantitatifs ou structurants. Les modèles économétriques ont ignoré les facteurs intangibles qui reprennent surface avec les études régionales et les institutions internationales de développement (FMI, PNUD). Ces facteurs soutiennent le développement endogène à travers la notion des milieux innovateurs, du capital social, du concept de *capacity building*, de la gouvernance ou la participation de la population à des réseaux formels et informels, et de la démocratie de proximité (Ependa, 2002).

Ependa (2002) est parti du constat que plusieurs régions du monde qui regorgent beaucoup de ressources biophysiques, minières, fauniques, etc., sont le plus en difficulté et il montre que ce ne sont pas seulement les dotations initiales en ressources matérielles qui garantissent le progrès socioéconomique d'une collectivité, ce ne sont pas elles non plus qui peuvent fournir la plus plausible des explications sur les différences qu'on peut observer entre les collectivités, les régions ou les pays en matière de développement. Billette et Carrier (1993) abondent dans ce sens quand ils disent que le développement des régions résulterait non pas des grandes entreprises et de leurs mégaprojets mais du dynamisme entrepreneurial.

⁵ « Dans un pays en voie de développement, dont l'économie est mal articulée et où les secteurs modernes et traditionnels communiquent mal entre eux, voici une économie puissante qui établit un centre d'exploitation d'une ressource naturelle; elle déplace vers lui la main-d'œuvre qu'il lui faut, sauf à la laisser sans emploi si la rentabilité vient à l'exiger; elle contribue à désagréger des communautés naturelles et compromettre les chances du développement dans d'autres régimes; les exportations prospèrent, les bénéfices et le capital sont transférés vers le pays riche sans bénéfices pour l'économie domestique. **C'est le tableau du développement des pôles.** » (Perroux)

⁶ Un pôle de développement potentiel entièrement extraverti, c'est-à-dire exportant produit, capital et profits à l'extérieur et constituant un «corps étranger» dans une nation en voie de développement, lui procure toujours des redevances sous une forme ou l'autre, qui passent par le budget ou par des canaux spéciaux; puis ce pôle potentiel provoque des effets d'agglomération et l'emploi d'un certain montant de dépenses provenant de l'extérieur. Perroux (1968).

Le dynamisme économique peut être stimulé à travers un modèle de développement endogène de nature progressiste autour d'un grand projet dans la localité d'accueil.

2.1.3 Modèle de développement local de nature progressiste

Le développement local ou développement endogène a été présenté par plusieurs approches selon les contextes. Nous retiendrons ici le modèle de développement local de nature progressiste. Dans ce modèle, Blakely (1992) considère que le développement local renvoie au processus en vertu duquel les gouvernements locaux ou les organismes communautaires stimulent l'activité économique et l'emploi. Le principe fondamental est de prendre des mesures au niveau local afin d'améliorer les conditions économiques, sociales et environnementales (Fontan, 2003). Le but principal du développement local consiste alors à accroître les possibilités d'emplois dans des secteurs qui améliorent la situation de la collectivité, en utilisant les ressources humaines, naturelles et institutionnelles existantes.

2.2 Approches analytiques

Cette partie présente certaines approches d'analyse des thématiques pouvant accompagner l'analyse de la stratégie des pôles de croissance.

2.2.1 Diagnostic de la chaîne de valeur

Ce concept de « chaîne de valeur » a été élaboré par Porter (1985) pour aborder des questions fondamentales concernant l'avantage concurrentiel. La méthode de la chaîne de valeur a été présentée comme un outil d'acquisition d'un avantage concurrentiel, d'interconnexions entre les unités et d'élaboration d'une stratégie horizontale et d'implications stratégiques des parties prenantes.

L'approche de la chaîne de valeur est utilisée dans l'analyse filière. Elle permet de comprendre comment les acteurs, dans des conditions cadre données, opèrent et coordonnent leurs activités afin de s'assurer que les matières premières soient transformées, stockées, transportées et atteignent, avec une certaine forme et une certaine qualité, les consommateurs finaux (ONUDI⁷, 2011).

Le diagnostic de la chaîne de valeur examine en outre les différents effets que les opérations dans la chaîne ont sur des groupes de personnes ; par exemple au niveau de la réduction de la pauvreté, de l'emploi, de la création de revenus, du développement d'entreprises, de la croissance économique ou de la durabilité environnementale.

La figure ci-après présente de façon simplifiée un cadre de diagnostic de la chaîne de valeur. Ce schéma illustre de façon simplifiée les relations inputs-outputs entre les composantes de la chaîne de valeur partant des fournisseurs d'intrants, aux producteurs, aux transformateurs et aux négociants et

⁷ L'ONUDI propose un outil intégré de diagnostic des chaînes de valeur industrielles

consommateurs nationaux ou internationaux. Il montre également les influences du contexte et l'environnement national et mondiale sur la chaîne de valeur.

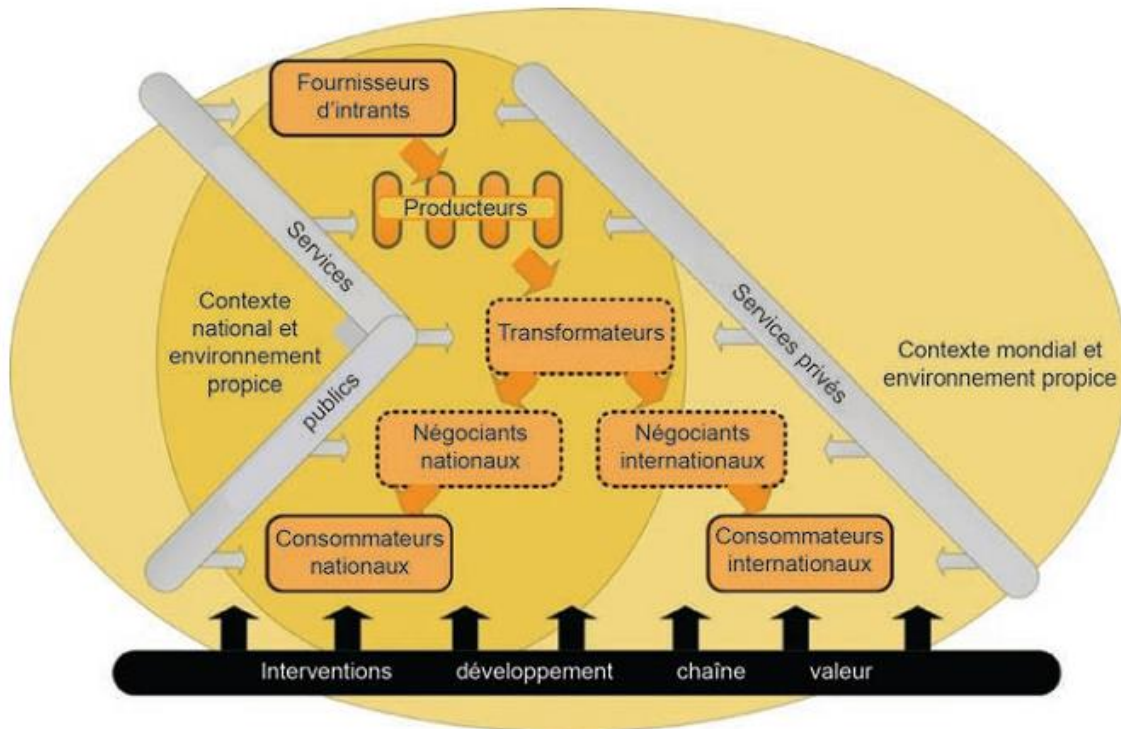


Figure 1: Diagnostic de la chaîne de valeur pour le développement industriel

Source : ONUDI (2011).

2.2.2 Analyse des effets des pôles de croissance

Perroux (1968), distingue quatre types d'effets des pôles de croissance sur l'économie locale à savoir des effets d'investissement, des effets de produit, des effets de revenu et des effets de balance. Ces effets sont évalués par le schéma de l'analyse économique keynésienne qui décrit la croissance économique comme un processus d'effets multiplicateurs initialement générés par des activités basiques.

Catin (1995) dans son article sur «les mécanismes et les étapes de la croissance régionale » a adopté une approche fonctionnelle et formalisable. Il distingue trois grands processus cumulatifs interconnectés qui sont:

Effet multiplicateur

La croissance des activités occasionnent des achats d'inputs à d'autres entreprises, une distribution de revenus aux facteurs. Ces flux induisent des dépenses de consommation et d'investissement, et une certaine réponse de la production locale qui relance et amplifie le processus. Il se dégage en fin de compte une période de propagation des effets multiplicateurs particuliers, caractéristiques du

fonctionnement des différents circuits au sein de l'économie. Les effets multiplicateurs régionaux occasionnés par une activité sont notamment de deux types :

- les multiplicateurs d'offre, c'est-à-dire les effets d'entraînement intersectoriels qui se propagent dans la région à travers l'ensemble des relations inputs-outputs à partir des achats en consommation intermédiaires ;
- les multiplicateurs de revenu-demande finale, c'est-à-dire les effets d'induction dus aux revenus distribués par l'activité (masse des salaires, profits) et à la demande finale engendrée satisfaite par l'économie régionale.

Ces effets multiplicateurs se manifestent notamment à partir d'impulsions par les exportations ou les dépenses publiques.

Effet de productivité

Dans la dynamique régionale, la croissance de la productivité constitue l'un des principaux facteurs de la croissance économique. On peut distinguer deux types de gains de productivité à l'aide de l'étude de fonctions de production :

- Les gains de productivité induits grâce à l'exploitation et à la réalisation d'économie d'échelle (interne à l'entreprise ou externe à travers une division sociale du travail, une différenciation des activités) ;
- Les gains de productivité dus à la mise en œuvre des investissements de modernisation-rationalisation ou d'innovation.

D'une manière générale dans le pôle, l'existence de gains de productivité et la façon dont ils sont répartis en revenu (salaire, profit) amplifient donc la demande et se conjuguent ainsi aux effets multiplicateurs.

Effet de compétitivité

Des gains de compétitivité peuvent générer deux processus de croissance ; la substitution relative des importations par une production interne et le développement des exportations. On peut distinguer deux types de compétitivités :

- La compétitivité prix qui repose sur le coût relatif des produits offerts,
- La compétitivité hors prix ou volume qui dépend de la qualité des produits.

La portée des effets se manifestent dans le territoire de manière différente pour expliquer la dynamique induite par le pôle. Bien d'autres approches ont été utilisées pour cerner les effets des pôles telles que :

la méthode d'entrées-sorties⁸, l'approche des effets par la différenciation des activités⁹ et l'approche en termes de sous-traitances¹⁰ (Chim, 2006).

2.2.3 Analyse des parties prenantes et approche participative du développement

La théorie des parties prenantes peut constituer un cadre de réflexion pour opérationnaliser la stratégie des pôles de croissance de façon durable. En effet, l'approche des parties prenantes propose une analyse des relations nouées entre l'entreprise et son environnement entendue au sens large. Elle apporte un éclairage nouveau sur la mesure de la performance de projet de développement. Freeman (1984), fondateur de la théorie des stakeholders, en définissant les parties prenantes, comme « les individus ou groupes d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par les réalisations des objectifs organisationnels », prend en compte les porteurs d'enjeux dans le projet (Gond et Mercier, 2004).

Donaldson et Preston (1995, p.74), cité par Gond et Mercier (2004), distinguent trois utilisations de la théorie des parties prenantes:

- (i) dans une optique descriptive, l'entreprise est appréhendée comme une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents ;
- (ii) dans une vision instrumentale, la recherche porte sur la nature des connexions entre gestion des relations avec les parties prenantes et performance organisationnelle;
- (iii) enfin, d'un point de vue normatif, l'analyse se centre sur la légitimité des intérêts des parties prenantes.

Diallo et al. (2012) ont proposé une approche méthodologique pour l'analyse des parties prenantes dans les projets territoriaux. Cette analyse consiste d'une part à déterminer les parties prenantes et d'autre part à cerner leurs centralités dans les projets. Ils se sont servis de cette approche, à la fois qualitative et quantitative, pour analyser l'influence des jeux du pouvoir et le rôle de la communication dans le projet de l'amphithéâtre multifonctionnel de la ville de Québec.

L'approche participative est un outil de l'application de la théorie des parties prenantes qui est de plus en plus utilisée dans les projets de développement dans une perspective de promouvoir une gestion durable des ressources naturelles à la base. L'approche participative est considérée comme un outil fiable d'intégration du volet social (Hassen, 2010). Cette nouvelle approche, associée à la théorie des réseaux, favorise l'engagement réel des parties prenantes dans une relation à plus long terme (Aubry et Thuillier, 2004). Elle permet à la population d'être le principal acteur de développement du terroir en exprimant clairement leurs problèmes, leurs besoins, leurs obstacles et leurs opportunités.

⁸ Une analyse inter-intra branches des activités présentée en sous forme de tableau entrées-sorties. C'est le modèle de LEONTIEF.

⁹ Une application de la Comptabilité Nationale dans le système « pôle »

¹⁰ Une approche basée l'évaluation des transactions entre clients et fournisseurs

La mise en œuvre de l'approche participative dans les projets de développement requiert une démarche méthodologique nécessitant la maîtrise de certains outils de communication et d'adaptation, de la planification et du suivi/évaluation.

2.2.4 Pôle de croissance : Expériences et enjeux

A partir de la recherche documentaire, nous avons relevé quelques notes de leçons tirées des expériences des pôles de croissances en lien avec les questions de risques d'impact. Ces leçons sont capitalisées à travers les rapports¹¹ d'évaluations réalisés par la Banque mondiale sur certains pôles.

- **Modalités de mise en œuvre décentralisées et indépendantes.** « Le projet de pôle de croissance de Madagascar et d'autres parcs industriels aménagés en Asie du Sud-est et dans les régions du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord ont démontré que pour parvenir à une meilleure appropriation, responsabilisation et suivi au cours du cycle de vie du projet et assurer une livraison rapide des investissements prévus, le projet doit reposer sur une approche Partenariat Public Privé ».
- **Centralisation du rôle des leaders d'opinion.** « Le rôle central du gouvernement local et les chefs traditionnels dans la formation des attitudes des communautés locales et leur rôle d'intermédiaire et de facilitateur dans les tensions sociales chargés de calmer les conflits dans la région et la nécessité de les faire participer et de prendre en compte leurs intérêts et ceux de leurs circonscriptions afin d'éviter une opposition locale au projet ».
- **Mise en place d'un forum de dialogue.** « Il ressort de l'expérience de Madagascar que le succès des pôles de croissance repose sur la création d'une plateforme institutionnelle pour favoriser un dialogue régulier et un partenariat de travail et de collaboration entre les parties prenantes, notamment les différents ministères de tutelle, les secteurs public et privé ainsi que les autorités nationales, régionales /municipales et les groupes de la société civile ».

D'une manière générale, les risques d'impact des projets de pôle de croissance sont liés à la capacité d'appropriation du pôle par les bénéficiaires. L'intégration des projets dans le territoire d'accueil et son appropriation constitue l'enjeu fondamental de la stratégie de développement par les pôles de croissance.

¹¹ Etudes d'évaluations réalisées par la Banque mondiale sur les pôles de croissance.

2.3 Cadre opératoire de l'intervention collective

De ce qui précède, nous présentons l'approche adoptée pour conduire l'analyse de la stratégie des pôles de croissance du Burkina Faso. Cette approche tient compte non seulement de la théorie économique, des expériences d'application et les spécificités du cas pôle de croissance de Bagré mais aussi des objectifs de l'étude en lien dont l'hypothèse de base.

2.3.1 Clarification des concepts

Dans le document de la SCADD, nous avons retrouvé la définition de certains concepts clés tels que : un pôle économique, un pôle de croissance, un pôle de compétitivité :

Pôle économique : une localité présentant un avantage pour une activité économique.

Pôle de croissance : une combinaison d'entreprises et de centres de recherche publics ou privés sur un territoire donné, ou une collectivité territoriale dont l'activité économique constitue un moteur de croissance économique

Pôle de compétitivité : une combinaison d'entreprises, d'universités et de centres de recherche publics ou privés, sur un territoire donné, qui travaillent ensemble autour de projets communs très innovants.

Pôle de développement¹² : un espace (ensemble, système) territorial habité où les évolutions sociales, économiques et résidentielles sont conduites dans le cadre d'un projet intégré et prospectif de développement.

Dynamisme de l'économie locale : le dynamisme de l'économie dans une localité caractérise la vitalité économique, sociale et culturelle qui se déploie entre les unités ou agents économiques et qui génère des activités créatrices de richesses et d'emplois.

Acteurs locaux : les acteurs locaux sont les parties prenantes au projet, appartenant à une localité et motivés par une conscience territoriale. C'est l'ensemble des acteurs territoriaux qu'ils soient de la société civile, du secteur privé et de la communauté politique.

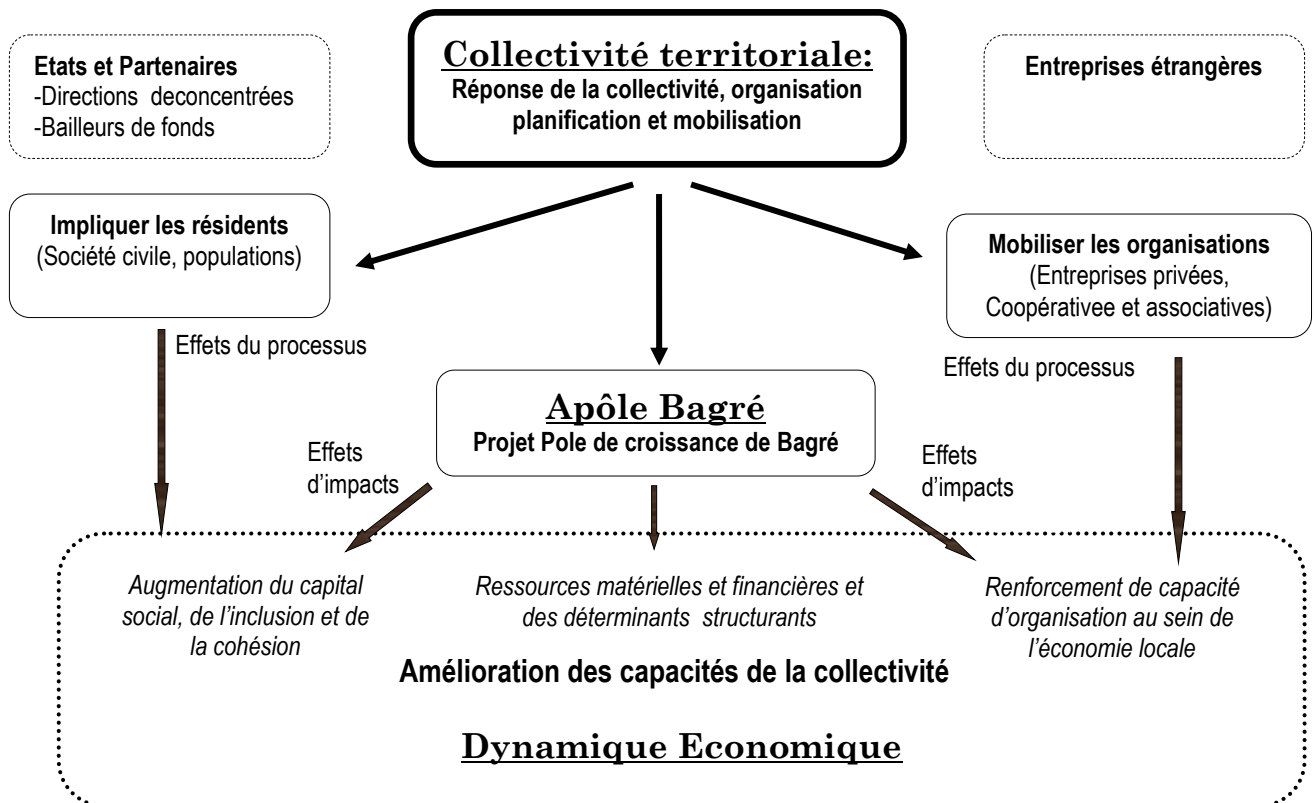
Collectivité : l'ensemble des acteurs locaux dans la région du Centre Est. La collectivité est gouvernée et représentée par le Conseil régional élu pour un mandat de 5 ans.

¹² Définition proposée par de Gérard Peltre, président Ruralité-Environnement-Développement lors de son Intervention du Séminaire « Investing in integrated rural development poles ». Bruxelles – 11 octobre 2005

2.3.2 Cadre opératoire

Au regard du cadre de l'application du projet pôle de croissance Bagré et à la lumière du récit de la littérature, nous proposons un cadre opératoire qui servira de guide pour la suite de l'étude. Il présente une première partie (*la partie supérieure*) qui décrit le cadre d'intervention de la collectivité sur (i) le projet du pôle de croissance, (ii) sur la société civile et la population et (iii) sur les entreprises, les coopératives et les associations productrices. La seconde partie (*la partie inférieure*) décrit les effets d'impacts du projet pôle de croissance et les effets de processus dus à la mobilisation, au renforcement des capacités et au capital social sur la dynamique économique régionale.

Schéma 1: Cadre opératoire de la recherche



Source : Auteur, (à partir des relations du cadre de référence)

Ce schéma illustre comment la collectivité doit s'organiser avec les institutions étatiques, les entreprises internationales et les bailleurs de fonds à impliquer les résidents et à mobiliser les organisations locales autour du projet. Cette intervention vise d'abord à créer une dynamique sociale dans le pôle. Une telle réponse à l'insuffisance d'ancrage entre le projet et le milieu territorial va générer des effets de synergie entre les actions et favoriser la propagation des effets multiplicateurs dans le processus du développement. Aussi, l'intervention de la collectivité va contribuer à améliorer la situation sociale, l'environnement économique favorable à la création d'entreprises nouvelles, de l'emploi et de la richesse.

2.3.3 Détermination des variables de l'étude

Nous partons du principe que la « dynamique économique » dans le pôle est une variable dépendante. Elle pourrait être expliquée entre autre par deux variables indépendantes à savoir « les composantes du projet pôle » développé et « la capacité de la collectivité » à retenir et consolider les impacts des projets.

Variable dépendante	Variable indépendante	Variable indépendante
<i>Dynamisme de l'économie locale</i>	<i>Projet pôle de croissance</i>	<i>Capacité de la collectivité</i>

A partir des implications qui se dégagent de cette relation entre les variables principales, nous observerons également des variables d'intérêt :

- **Mécanismes de transmission des effets du pôle.** La réalisation du pôle de croissance comprend un ensemble de grands projets intégrés et regroupés en une unité sous l'appellation de « *Projet Pôle de Croissance de Bagré* ». Les variables considérées dans l'analyse sont les *composantes du projet* et ses *effets d'impact* dans son milieu d'opérationnalisation.
- **Intégration du pôle.** Coupler le projet de pôle de croissance (une unité motrice) avec la *zone de Bagré* (le milieu environnant), il est nécessaire que des relais, des éléments intermédiaires soient construits entre le pôle et l'économie locale. Les variables considérées sont la *structure de l'économie locale*, les *filières* et les *chaînes de valeur*, et aussi *la capacité productive et d'innovation*.
- **Facteurs de dynamique socioéconomique.** Le caractère *dynamique de l'économie* dans la zone de Bagré se manifeste par la *vitalité économique, sociale et culturelle* qui s'y déploie entre les *unités ou agents économiques* et qui génère des *activités créatrices de richesses et d'emplois*. Les variables déterminantes sont *la capacité d'organisation* et *le capital social, l'inclusion et la cohésion*.
- **Rôles et responsabilités des parties prenantes.** On distingue deux types de parties prenantes : les *acteurs locaux* (les collectivités, la *population* et les *organisations privées et coopératives/associatives, etc.*) et *acteurs non locaux* (le *gouvernement*, les *bailleurs de fonds*, les *entreprises internationales, etc.*) qui sont porteurs d'enjeux dans le projet de pôle de croissance de Bagré.

L'analyse de la littérature ainsi présentée est relative à la théorie du développement par les pôles de croissance et celle traitant du développement régional. Cette analyse a permis de construire ce cadre de référence sur lequel se repose la suite de notre travail. Dans le chapitre suivant, nous présenterons l'approche méthodologique qui permettra son application au cas du projet pôle de croissance de Bagré

Chapitre 3: Approche méthodologique d'analyse de la stratégie des pôles de croissance

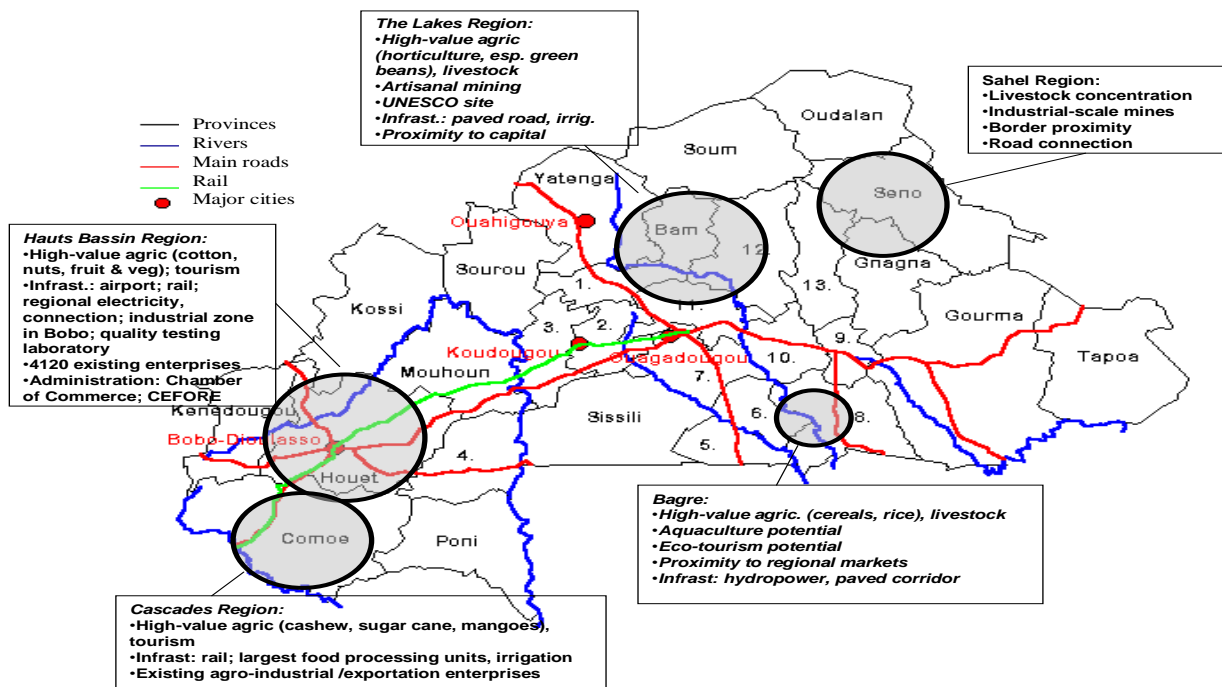
Dans ce chapitre, nous présenterons l'approche méthodologique qui a permis de conduire l'étude. Elle se présente en quatre (4) points à savoir le cadre contextuel de la recherche; le type d'approches méthodologiques ; les méthodes et outils de collecte des données et les méthodes de traitement et d'analyse des données. Le chapitre sera complété par l'apport de notre stage professionnel à ce travail.

3.1 Cadre de l'étude

3.1.1 Pôles de croissance identifiés en projet

La politique des pôles a axé sa stratégie sur les nouveaux pôles de croissance et les filières les plus prometteuses afin d'accélérer la croissance et la création d'emplois grâce à des investissements privés et à la production diversifiée de grande valeur. Les opportunités des filières se regroupent autour de cinq régions géographiques et ciblent l'agriculture, l'agroalimentaire, la promotion du tourisme et les mines.

Figure 2: Pôles de croissance identifiés au Burkina Faso



Source : Banque Mondiale, 2012

Les pôles de croissance potentiels identifiés sont dans une phase d'étude. Seul celui de Bagré, dont les travaux d'aménagement sont en cours d'exécution, constituera l'objet de l'étude. Le cadre de l'étude se focalise sur le Projet pôle de croissance de Bagré et la collectivité régionale du Centre-Est.

3.1.2 Projet Pôle de Croissance de Bagré

La zone de Bagré présente son fort potentiel en matière d'agroalimentaire, d'horticulture, d'élevage, de pisciculture et de production de cultures de base. L'objectif de développement du projet est de contribuer à l'accroissement de l'activité économique dans le pôle de croissance de Bagré occasionnée par l'augmentation de l'investissement privé, de la création d'emplois et de la production agricole. Le projet comporte trois (3) principaux volets qui sont décrits dans le tableau suivant.

Tableau 1: Composantes du projet du pôle de croissance de Bagré

Volets 1. Amélioration du climat des investissements et des capacités institutionnelles pour la promotion de l'investissement à Bagré
<ul style="list-style-type: none"> 1.1. Appui Technique (AT) pour le renforcement et la restructuration de la MOB en Autorité de Pôle de croissance 1.2. Financement de l'Equipe de direction de la MOB/Autorité de Bagré 1.3. Equipement de la MOB/Autorité de Bagré 1.4. Opérateurs privés pour l'exploitation et l'entretien de la zone 1.5. AT à la branche locale de la MEBF pour les SDE, la création des entreprises et la délivrance des permis de construire 1.6. Conseillers en transactions auprès du gouvernement pour les concessions et la structuration des transactions 1.7. AT et conseils un processus inclusif et efficace d'allocation des terres 1.8. AT pour l'installation de systèmes de gestion des terres pour une acquisition simplifiées des terres 1.9. AT pour la gestion environnementale et sociale 1.10. AT et équipement du centre de formation professionnelle 1.11. Appui au CPI pour la tenue de sessions sur Bagré 1.12. Coordination des institutions et des politiques sur les pôles de croissance
Volet 2. Développement des infrastructures essentielles
<ul style="list-style-type: none"> 2.1. Infrastructure d'irrigation 2.2. Equipements et infrastructures d'élevage 2.3. Equipement de pêche 2.4. Infrastructures de transport et de soutien (routes d'accès) 2.5. Extension et distribution des réseaux électrique et d'eau
Volet 3. Développement de services essentiels
<ul style="list-style-type: none"> 3.1. Services essentiels à Bagré (FASBagré) 3.2. Appui aux PME et aux petits exploitants 3.3. Gestion du fonds de subvention de contrepartie (au niveau de la MEBF)

Source : PPCB, 2012

3.2 Approche méthodologique : une méthode exploratoire et analytique

La présente étude adopte une approche méthodologique qualitative mixte. C'est une approche à la fois exploratoire et analytique. Ce choix tient lieu de l'objet de l'étude et les objectifs établis dans le premier chapitre. Elle s'apparente à une étude de cas.

Dans une première méthode, nous adoptons une approche *hypothético-déductive* qui permet de répondre à la problématique. Cette approche, à travers une recherche documentaire et de collecte de données secondaires, permet de faire une analyse descriptive de l'environnement du projet, des mécanismes et canaux de transmission des effets du projet au sein de l'économie locale. Il s'agit de projeter la logique des théories développées dans le chapitre précédent dans le cas du pôle de croissance de Bagré.

Ensuite, une seconde approche un peu plus analytique nous permet d'étudier dans le cas de ce projet, les rôles et les capacités de la collectivité locale afin de proposer un modèle adéquat d'intervention.

3.3 Collecte des données

3.3.1 Recherche documentaire

La recherche documentaire reste tout au long de la présente étude et concerne plusieurs types de documents. Trois canaux nous ont permis d'y accéder, à savoir les sites web, les bibliothèques, et l'obtention de certains types de documents et données via des personnes au Ministère de l'Economie des Finances, à la Direction de la maîtrise d'ouvrage de Bagré et au niveau de la Collectivité Régionale du Centre-Est. La documentation obtenue est de trois ordres :

- Les articles scientifiques, les mémoires et les thèses, et les ouvrages traitant de la stratégie des pôles de croissance et du développement local ;
- Les documents de travail, la publication statistique traitant des politiques économiques, des projets des pôles de croissance au Burkina Faso ;
- Les documents de travail, des documents de capitalisation, des rapports et des publications statistiques traitant de la décentralisation, du diagnostic et les plans de développement dans la région du Centre-Est.

3.3.2 Données secondaires

Les données secondaires sont des informations contenues dans les publications statistiques de l'Institut National de la Statistique et de la Démographie, dans les documents de travail des départements ministériels et les rapports d'études conduites par des consultants. Sur la base des variables d'intérêt, ces données secondaires de nature informationnelle, chiffres, cartes et schémas ont contribué à

soutenir notre analyse. Elles sont extraites pour être réutilisées directement ou faire l'objet d'un traitement spécifique.

3.3.3 Entretiens

Nous avons réalisé des entretiens avec les personnels du Conseil régional, de la Direction régionale de l'Economie et des Finances du Centre Est, de la Direction Générale de Coopération. Ces entretiens ont concernés surtout l'engagement des collectivités territoriales, des réalisations en cours, et le réaménagement du dispositif institutionnel de la gestion du pôle.

3.4 Traitement, méthodes et outils d'analyse des données

3.4.1 Traitement de données

La principale technique de traitement de données a été la grille de lecture des documents relatifs aux besoins d'informations. Elle a servi également dans la sélection de la documentation et à bâtir les références bibliographiques. Les différentes données collectées ont été par la suite regroupées par thématique avant d'être utilisées pour construire des tableaux sous MS Excel et des figures sous MS Visio ou MS Word.

3.4.2 Méthodes et outils d'analyse

Pour analyser des données collectées, plusieurs méthodes et outils ont été utilisés à chaque étape de l'analyse. Les méthodes et les outils sont présentés selon les différents points suivants :

Tableau 2: Synthèse des méthodes et outils d'analyse

Sources et données d'entrée	Outils et méthodes	Données de sorties ou résultats
- Indicateurs sectoriels, projets, plans de développement, Rapports et études	-Recherche documentaire, -Analyse et synthèse	-Analyse diagnostique de la zone
-Potentialités économiques, -Informations sur les activités et les filières existantes, -Rapport Recensement Industriel et Commercial -Documents de travail PPCB,	-Identification et classification des groupes d'activités par filière -Définition des relations inputs-outputs (Amont-Aval) -Interprétation	-Analyse sur les filières potentielles -Analyse sur les chaînes de valeur
-Résultats des analyses précédentes -Documents PPCB	-Méthodes d'analyse économique : (Multiplicateur-Productivité-Compétitivité) -Interprétation	-Analyse des effets d'impact
-Données d'entretien -Résultats des analyses précédentes -Documents PPCB -Plans de développement	-Matrice des risques -Méthodes des « 5 pourquoi » -Diagramme des risques	-Analyse des risques d'impact
--Documents PPCB -Résultats des analyses précédentes	-Outils d'identification et classification des parties prenantes -Matrices des rôles et responsabilités -Diagramme du système des actions des acteurs	-Analyse des parties prenantes
-Plans de développement, -Analyse diagnostique -Données d'entretien -Documents PPCB -Résultats des analyses précédentes	-Analyse FFOM	-Analyse des capacités de la collectivité
-Résultats des analyses précédentes	-Synthèse et proposition	-Proposition d'un modèle et un projet d'intervention

Source : Auteur, 2013

De façon générale, à chaque étape de notre travail, nous avons utilisé une méthode d'analyse particulière selon les outils développés par d'autres chercheurs et applicables dans notre cadre conceptuel.

3.5 Capitalisation de l'expérience du stage professionnel et contribution à l'étude

D'une durée de 3 mois, allant de début mai à fin juillet 2012, nous avons été soumis à un stage professionnel à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Le stage s'est axé sur la thématique « Grands projets et dynamique économique » et avec un intérêt porté sur le rôle des parties prenantes dans la mise en œuvre des grands projets.

Nous avons participé aux activités et bénéficié d'un encadrement du CRDT¹³ et du LMGP¹⁴ qui nous a permis de renforcer nos connaissances et d'élaborer deux projets de recherche. Le premier projet de recherche est relatif au Plan Nord Québec¹⁵ au Canada et le second au Projet de Pôle de Croissance de Bagré du Burkina Faso. Nous avons aussi travaillé dans la dynamique de la gestion et le suivi des projets d'infrastructures de l'UQAC.

Le stage a été d'un apport riche non seulement pour notre projet professionnel, mais aussi d'une contribution importante à la conduite de la présente étude. Il nous a permis de renforcer nos connaissances et nos compétences dans la conduite d'une recherche scientifique, notre compréhension des théories économiques soutenant le développement local, la dynamique économique régionale, et les enjeux de la gestion des parties prenantes dans le contexte des grands projets. Ces éléments nous ont permis de valider le projet de recherche sur notre thème de mémoire

Nous avons suivi une formation de perfectionnement en gestion de projet en vue de la préparation à la certification *Project Management Professional*¹⁶ de Project Management Institute (PMI). La formation s'est basée sur le corpus de connaissances en management de projets (PMBOK) du PMI.

Le stage nous a permis d'avoir un éclairage sur les concepts et la méthodologie de la recherche scientifique et surtout de comprendre la transversalité du développement territorial. La prise en compte de cette transversalité a justifié la pluralité des thèmes abordés dans la présente étude sur le cas du pôle de croissance de Bagré. Le chapitre suivant fait le diagnostic de la zone du pôle et présente les résultats de nos analyses.

¹³ Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)

¹⁴ Laboratoire d'études multidisciplinaires en gestion de projet (LEMGP). CRDT et LEMGP sont des centres de recherches au sein du département des sciences économiques et administratives de l'UQAC

¹⁵ Plan Nord Québec est l'un des plus grands projets offrant des perspectives de développement économique à la région du Nord par l'exploitation d'immenses ressources naturelles. Élaboré pour être mise en œuvre sur une durée de 25 ans et à travers 5 plans quinquennaux estimés à plus de 80 milliards de dollars d'investissement, le Plan Nord a pour objectif de développer le potentiel économique du territoire (72% du Québec). (Plan d'action, 2011-2016).

¹⁶ La certification *Project Management Professional (PMP)* de Project Management Institute (PMI), www.pmi.org

Chapitre 4: Capacité d'intégration du Projet Pôle de Croissance de Bagré et la dynamique économique régionale

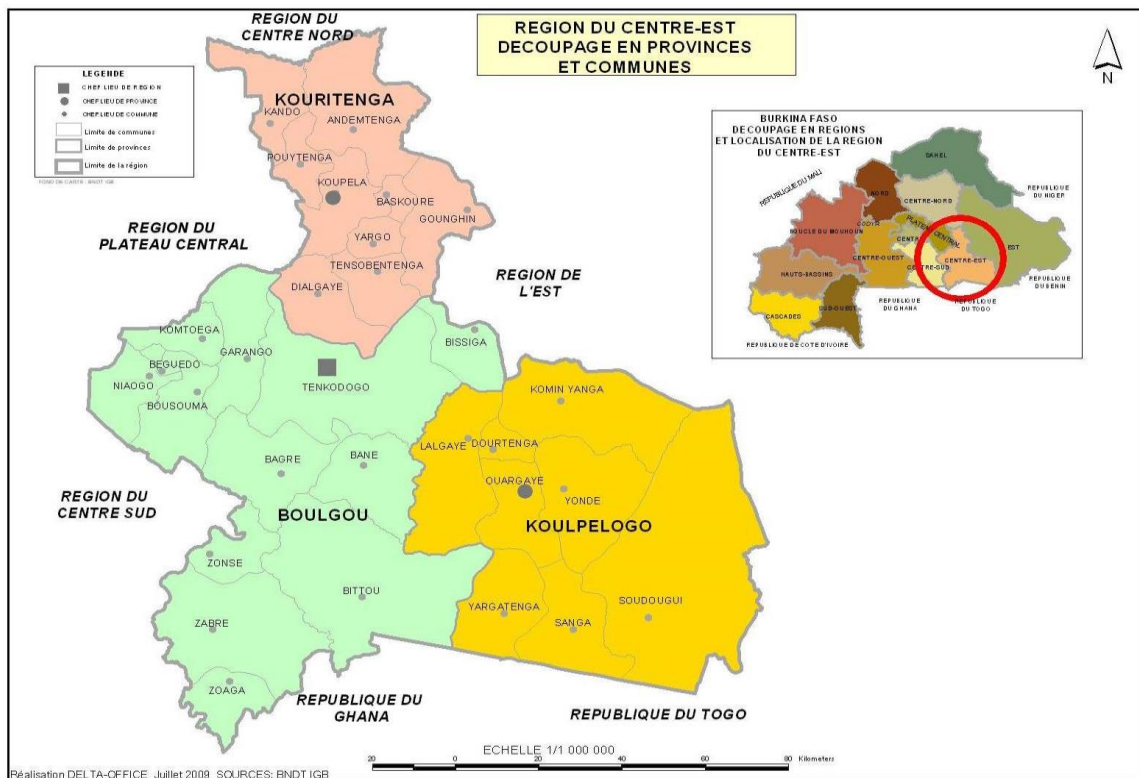
Ce chapitre présente de façon succincte les résultats de l'analyse diagnostique de la zone et les chaînes de valeur des potentielles filières qui fondent la croissance économique du pôle. Il expose sur les résultats de l'analyse des mécanismes de transmission des effets d'impact et l'analyse des rôles et responsabilités des parties prenantes.

4.1 Eléments diagnostics du pôle : portrait de la zone d'accueil du pôle

4.1.1 Carte administrative et démographique

Comme l'indique la carte administrative ci-dessous, la région du Centre-Est est découpée en 3 provinces. Elle compte 24 communes rurales et 6 communes urbaines avec une population de près de 1 300 000 habitants (INSD, projection 2013 base 2006). Pour les besoins du projet, cette zone a été déclarée d'utilité publique aux termes d'un décret présidentiel du 2 décembre 1998. Sur une superficie de 493 000 ha, elle est comprise entre les méridiens 0°14" et 0° 50" nord et les parallèles 11°12" et 11°53" ouest.

Figure 3: Découpage administratif de la région du Centre-Est



Source : BNDT IGB, 2009 (Plan régional de développement du Centre-Est, 2011 -2015)

Tableau 3: Organisation administrative de la région

Provinces	Population en 2006	Superficies (km ²)		Découpage administratif (nombre)			
		Valeur absolue	% région	Départements	Communes urbaines	Communes rurales	Villages
Boulgou	543 570	6 687	45,46	13	3	10	297
Koulpélogo	258 667	5 348	35,93	8	1	7	184
Kourittenga	329 779	2 621	18,59	9	2	7	232
TOTAL	1 132 016	14 656	100	30	6	24	713

Source : DREP CES, Profil de la région du Centre-Est 2009

Tableau 4: Classement des axes stratégiques du plan régional de développement par ordre d'importance financière

Axes Stratégiques	Part au Budget (%)
1. Désenclaver la région du Centre-Est pour faciliter l'accessibilité aux zones de production et la fluidité des échanges	85%
2. Faire du Centre- Est une région autosuffisante sur le plan alimentaire en se focalisant sur la maîtrise de l'eau	12%
3. Renforcer la Gouvernance locale et la participation citoyenne	2%
4. Faire du Centre-Est une région conservatrice de l'environnement pour un développement durable	1%
Budget total en millions de FCFA	16 973, 5

Source : Conseil régional, Plan régional de développement

Un regard sur la structure du budget du plan régional de développement (2011-2015) présenté montre que le Conseil régional donne une grande importance aux infrastructures routières suivi de la question d'autosuffisance alimentaire. Les questions de gouvernance locale, la participation citoyenne et l'environnement n'occupent que 3% du budget.

4.1.2 Indicateurs clés de la zone

A partir de nos sources de données, nous pouvons dresser un aperçu sur les différents secteurs de la région du Centre-Est comme suit :

Tableau 5: Indicateurs clés de la zone

Secteurs	Indicateurs
Environnement	La zone dispose de 3 bassins versants couvrant 26 086 ha et le plus grand barrage hydro-agricole du pays. Avec 3 forêts classées et de réserves de faune, le potentiel ligneux est estimé à 21 600 000 m ³ .
Agriculture	L'agriculture est de loin la première activité économique et occupe 85% de la population. Mais la région est déficitaire en céréales. Les producteurs sont faiblement équipés et la principale raison évoquée est le manque de financement.

Elevage	L'élevage occupe la 2 ^{ème} place dans les revenus des ménages et contribue pour 28,9% à la formation de la valeur ajoutée du secteur primaire. Ce secteur mobilise 5% de la population (TBSE, 2005) et concerne l'élevage de bovins, ovins, caprins, équins, asins, porcins et volaille
Pêche	La plupart des plans d'eau de la région ont fait l'objet d'empoissonnement en 2006. La production de Bagré représente à 12% de la production nationale en 2006. Sur la base d'une production moyenne de 60 à 120 kg/ha, le potentiel de Bagré est évalué entre 11 862,6 t et 23 725,2 tonnes.
Commerce	Le commerce est l'une des principales activités économiques en matière de création de richesse. Le principal atout du commerce dans la région est sa position géographique, frontalière avec le Togo et le Ghana qui lui confère un statut de zone de transit. En termes de création de richesse, en 2005, le commerce a rapporté à la région 16,7 milliards de FCFA, soit 10,7% du Produit intérieur régional.
Industrie, artisanat	Le secteur industriel est presque inexistant dans la région en dehors des boulangeries et les minis laiteries. L'artisanat est peu développé et est dominé par le tissage, la poterie, la confection des matériels agricoles.
Infrastructures routières	La région dispose d'un réseau routier classé relativement bien fourni ; il compte des routes nationales et des corridors internationaux (7 tronçons et 1 route nationale entière pour un linéaire total de routes nationales bitumées de 217,054 km), 04 routes régionales, 11 routes départementales dont le linéaire total est estimé à 241,215 km. Les pistes rurales réalisées sont longues de 568,76 km.
Santé	Le secteur de la santé compte un certain nombre d'infrastructures qui demeurent insuffisantes au regard de l'effectif de la population. Le taux de prévalence au VIH n'est pas des plus élevés : 1,3% en 2003 contre une moyenne nationale de 1,8% soit un écart de 0,5.
Education	Le secteur de l'éducation connaît des efforts considérables dans la mesure où le taux brut de scolarisation en 2008-2009 est satisfaisant : 59,3% contre une moyenne nationale de 56,1% ; les opérateurs privés investissent dans les infrastructures scolaires, ce qui améliore l'offre éducative.
Eau potable et Assainissement	Environ 73% de la population urbaine est approvisionnée en eau par les services de l'ONEA et 63% des populations du milieu rural par les forages, les AEPS et PEA.
Touristique régional	La région dispose de plusieurs sites touristiques et compte environ 17 hôtels et sites d'hébergement qui sont relativement bien fréquentés du fait de sa position frontalière.
Finances	On dénombre six (6) banques, trois (3) compagnies d'assurances et neuf (9) structures de micro-finance. L'ensemble de ces institutions contribuent au PIB régional pour environ 800 millions de FCFA. Cependant, les conditions d'accès sont peu favorables aux opérateurs économiques et ne permettent pas le développement des activités.
Partenaires au développement	La région compte de nombreux programmes et projets, ainsi que des ONG et associations de développement dans différents domaines. Le montant des investissements consentis entre 2004 et 2007 était estimé de 4 à 10 milliards de FCFA, même s'il a connu une baisse à partir de 2006.
Gouvernance	La région, collectivité territoriale, est administrée par un Conseil Régional élu en Juin 2006. Le budget du Conseil régional a connu une nette progression de 2007 à 2008. Les recettes annuelles ont été multipliées par 1,6 et ont atteint 262,7 millions de FCFA en 2008.

Source : Auteur, (à partir des sources secondaires : PRD, Centre-Est 2010 ; Profil région 2009 ; RIC 2007 ; Monographie, Centre-Est 2009)

4.2 Pôle de croissance de Bagré, source d'une dynamique économique régionale

L'analyse des sources de la dynamique dans la région à consister à faire un diagnostic des chaînes de valeur et à les classer selon les filières. Il est présenté à la suite, la dynamique entre les chaînes de valeur, les mécanismes de transmission des effets du pôle et les risques liés aux impacts.

4.2.1 Filières potentielles du pôle

L'analyse des données a permis d'identifier les principales filières porteuses. Ce sont les filières du secteur de l'agriculture, l'élevage et la pêche, et l'écotourisme. On y ajoute le commerce et les services de soutien à l'entreprise des principales filières.

Tableau 6: Chaînes de valeur des filières potentielles du pôle de Bagré

Filière	Amont	Centre	Aval
Agriculture Riz Tomates oignons céréales fruits et légumes	<ul style="list-style-type: none"> • Production agricole • Production maraichère • Exploitation des plantations • Matériels et outillages de production • Intrants agricoles 	<ul style="list-style-type: none"> • Industrie agroalimentaire • Coopératives de transformation 	<ul style="list-style-type: none"> • Exportation des produits fini oi semi-finis à base de • Distribution des produits agricoles (région et national) • Vente de produits agricoles
Elevage et Pêche Bovins, Caprins Ovins Poisons lait	<ul style="list-style-type: none"> • Elevage intensif • Exploitation des piscicultures • Pêche dans les barrages • Production des aliments pour bétails 	<ul style="list-style-type: none"> • Industrie agroalimentaire • Industrie de cure. • Coopératives de transformation 	<ul style="list-style-type: none"> • Exportation des produits finis ou semi-finis à base de viandes ou de poissons • Distribution (région et national) • Vente de viandes et poissons • Restaurants
Ecotourisme Tourisme Hôtellerie Sport et culture	<ul style="list-style-type: none"> • Sites Culturels et naturels • Infrastructure de la plage • Aires de chasse • Infrastructure d'hébergement 	<ul style="list-style-type: none"> • Agences de tourisms et de voyage • Hôtellerie • Promoteurs culturels • Transport terrestre 	<ul style="list-style-type: none"> • Biens et service récréatives • Biens et service de loisir et sport • Biens et services culturelle • Autres biens et services marchands et non marchands
Services de soutien Fournisseurs d'intrants (importateurs) Appui financière Appui technique Gouvernances	<ul style="list-style-type: none"> • Equipement de production • Expertise et Techniques • Centre formation professionnelle • Centre d'étude et de recherche 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipement industriels • Formation et la promotion des l'innovation et de la recherche scientifique 	<ul style="list-style-type: none"> • Transport • Restaurants • Commerce en général • Service des NTIC
	Etablissements financiers – Etablissement d'assurance - Expert en conception et en formation Logements - Etablissements de santé – Etablissements d'éducation- Agence de sécurité Bonne Gouvernance locale et rurale		

Source : Auteur, proposé à partir de données collectées

Le tableau présente les groupes d'activités selon le secteur et leurs positions sur une filière donnée. Ces groupes d'activités sont classés en « Amont », en « Aval » ou au « Centre » selon la nature des relations inputs-outputs qu'ils entretiennent avec autres. Une lecture du tableau montre qu'il existe d'immenses opportunités économiques sur le pôle. Lorsqu'on rapporte le volume des groupes d'activités inscrits dans le tableau aux entreprises existantes actuellement sur le pôle, on se rend compte que les perspectives de création d'entreprises, d'emplois et de richesses sont énormes. Aussi, sa portée nécessiterait une animation plus active, et une bonne gouvernance¹⁷ des chaînes de valeur en plus de l'offre des infrastructures critiques du PPCB.

4.2.2 Chaînes de valeur à la croissance économique

L'ensemble des filières permet aux producteurs, aux transformateurs et aux négociants, à des moments et à des endroits différents dans la région, d'ajouter progressivement de la valeur aux produits et services lorsqu'ils passent d'un maillon de la chaîne à un autre, jusqu'à atteindre le consommateur final au niveau national ou mondial (ONUUDI, 2011). Les principaux acteurs sont des entreprises privées, des coopératives et les associations mais aussi les entreprises familiales. L'importance de l'interconnexion et de l'interdépendance entre les chaînes de valeur est à la base de la dynamisation de l'économie locale.

Cette dynamique contribue à développer le marché interne au pôle, à améliorer l'environnement social pour la création d'entreprises, d'emplois de métiers pour les jeunes et de services de soutien aux filières. Le projet pôle de croissance vise un résultat¹⁸ escompté de 30 000 emplois dont 10 000 producteurs, 3 gros investisseurs exploitant au moins 500 hectares chacun et 80 entreprises prestataires de services.

4.2.3 Effets d'impact du pôle de croissance de Bagré

D'une manière générale, la théorie économique montre que la croissance régionale repose sur trois grands processus cumulatifs interconnectés, qui combinent sous différents rapports des dynamiques d'offre et de demande, internes et externes : les effets multiplicateurs, les effets de productivité et les effets de compétitivité.

Effet multiplicateur

Nous avons vu (Cf. chapitre 2) que l'analyse économique keynésienne décrit très souvent la croissance économique comme un processus d'effets multiplicateurs initialement générés par des activités basiques.

¹⁷ La gouvernance se réfère à l'organisation d'une chaîne de valeur et à la coordination entre les acteurs, permettant d'acheminer un produit de la production primaire à l'utilisation finale. Ceci peut comprendre le pouvoir et la capacité de certains acteurs de la chaîne de valeur à exercer une coordination et un contrôle le long de la chaîne. (ONUUDI)

¹⁸ Source : Note d'information, PPCB, 2012

Le multiplicateur régional est d'autant plus élevé que les propensions marginales à dépenser localement sont fortes et que les prélèvements fiscaux et les « effets de fuite » par les importations sont limités.

Dans cette logique de propagation de la dynamique économique, la réalisation du projet pôle et la croissance des activités agricoles occasionnent des achats d'intrants à d'autres entreprises, une distribution de revenus aux facteurs. Dans la région d'étude, même si la propension marginale à dépenser est forte, par opposition à la faiblesse de l'épargne, elle est limitée dans sa structure et par le pouvoir d'achat faible des ménages. Aussi, le déficit permanent de la balance commerciale conduit-il à une fuite des effets multiplicateurs du fait des volumes d'importation des intrants.

C'est surtout au sein du secteur industriel que les exportations et les importations présentent un poids relatif important dans la production. De ce point de vue, la place et les structures internes de ce secteur conditionnent particulièrement la valeur du multiplicateur global. Le projet, dans sa conception, a de façon implicite, imprimé une division des postes de travail dans la chaîne de valeur. Les postes de la production primaire sont dédiés à la population et aux PME locales. Les unités industrielles (de transformation) sont placées à un niveau de promotion et de politique d'attraction des investisseurs internationaux.

L'analyse tient compte des dynamiques particulières d'amplification de par la demande dans la zone d'étude, compte tenu de ses capacités et de ses opportunités de production. On comprend qu'un minimum d'investissement endogène est requis pour maintenir la structure de ce secteur industriel à un niveau acceptable au point de vue du multiplicateur régional.

Effet de productivité

La croissance de la productivité constitue l'un des principaux facteurs de la croissance économique. On distingue d'une part les gains de productivité induits grâce à l'exploitation et à la réalisation d'économie d'échelle et d'autre part les gains de productivité dus à la mise en œuvre des investissements de modernisation-rationalisation ou d'innovation. L'existence de gains de productivité et la façon dont ils sont répartis en revenu (salaire, profit) amplifient donc la demande et se conjuguent ainsi aux effets multiplicateurs.

Au regard des résultats attendus de la mise en œuvre du projet (10 000 exploitants agricoles et plus 30 000 emplois, 80 entreprises de prestation de service), on comprend que la dimension de l'activité économique sera plus grande. Les sources de gains de productivité viennent de la hausse du niveau de production, et de l'innovation et la modernisation dans les processus de production et l'organisation sociale du travail dans les chaînes de valeur.

Les exploitants sont caractérisés au niveau local par leur petite taille (exploitations familiales, groupements d'individus) et une faiblesse de leur capacité financière, limitant ainsi les multiplications des gains de productivité. Quant aux PME et les entreprises internationales, peu nombreuses, elles se

trouvent sur les parties de la chaîne procurant des gains de productivité plus élevés (au niveau de la transformation et la commercialisation).

La performance du pôle de Bagré par les gains de productivité dépend du niveau de productivité de cette unité productrice, de l'expertise en soutien, de l'organisation et du niveau de réseautage entre les parties prenantes du pôle.

Effet de compétitivité

Des gains de compétitivité peuvent générer deux processus de croissance ; la substitution relative des importations par une production interne et le développement des exportations. La compétitivité prix qui se repose sur le coût relatif des produits offerts et la compétitivité hors prix (ou volume) qui dépend de la qualité des produits.

La production du pôle de Bagré est d'abord orientée vers la satisfaction de la consommation nationale et ensuite vers l'exportation en l'Afrique de l'Ouest. La compétitivité du pôle est un indicateur de viabilité du pôle à l'ère de la mondialisation. Elle est fortement dépendante des coûts salariaux, de l'exploitation des économies d'échelle techniques de production et de la stratégie commerciale.

Le principal marché est celui de l'intérieur et demeure sensible à la compétitivité prix du fait du faible niveau du pouvoir d'achat. Actuellement, si le riz de Bagré est de meilleure qualité, il est réservé à des consommateurs à un niveau de revenu élevé; il est moins compétitif par rapport aux riz importés du point de vue prix. Cela s'explique par la pauvreté de la population en milieu urbain et rural.

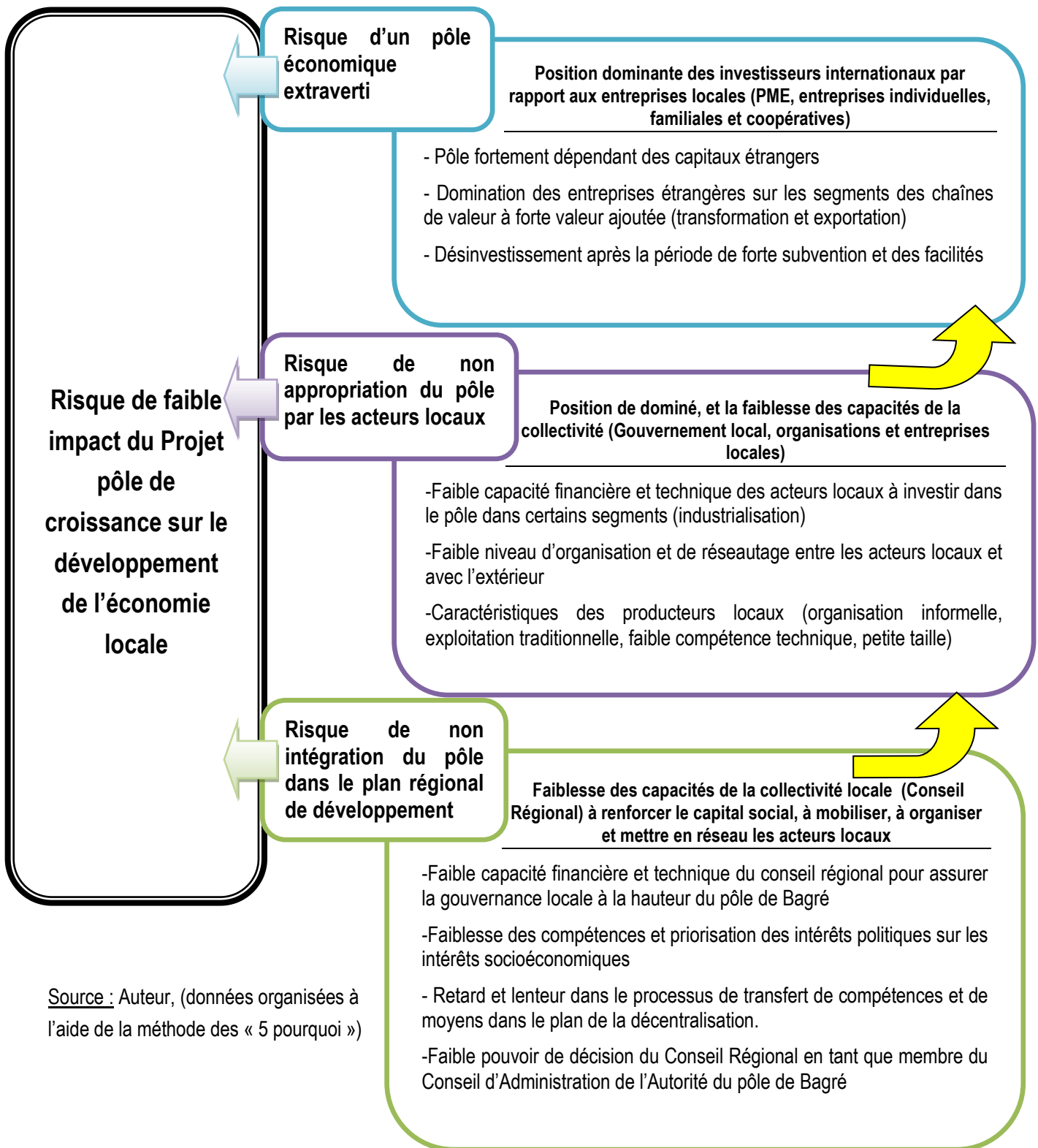
Il est nécessaire d'asseoir une gouvernance efficace des chaînes de valeur afin d'obtenir des prix finaux compétitifs au plan national et des produits accessibles. On pourrait également procéder à des mesures protectionnistes des filières naissantes dans ces pôles afin de leur permettre d'atteindre un niveau de compétitivité à moyen terme.

4.2.4 Analyse des risques d'impact du projet dans le pôle

Ces trois types d'effets prennent une intensité et des formes différentes dans le territoire donné selon ses structures économiques et non économiques, et agissent de manière variable au cours du temps. Cela dit, le projet de pôle de croissance peut être exécuté dans les spécificités prescrites sans avoir un impact conséquent en termes de dynamisme économique. En effet, la faiblesse de la capacité financière, technique et organisationnelle des acteurs locaux dans le projet pôle entraîne un risque de non appropriation. Cette non appropriation s'explique également par le fait que la collectivité joue un rôle plus ou moins passif. C'est plutôt une adhésion au projet qui est suscitée et non une implication active. Il peut se constituer un pôle économique extraverti, si le tissu économique endogène n'est pas assez développé et interconnecté surtout le long des chaînes de valeur.

Le diagnostic de la capacité des parties prenantes locales dans le pôle a permis de construire une représentation schématique des éléments et de justifier le risque de faible impact lié au projet. Il ressort que la faiblesse des capacités de la collectivité détermine leur place et leur poids dans le pôle. Les acteurs locaux se spécialisent dans la production primaire donc sur les segments des chaînes à faible valeur ajoutée. Il en résulte donc un risque de faible impact en termes de création d'entreprises, d'emplois et de richesses au plan local. Il se pose alors la question de non appropriation du pôle et la naissance d'une économie extravertie.

Schéma 2: Justification du risque de faible impact du pôle



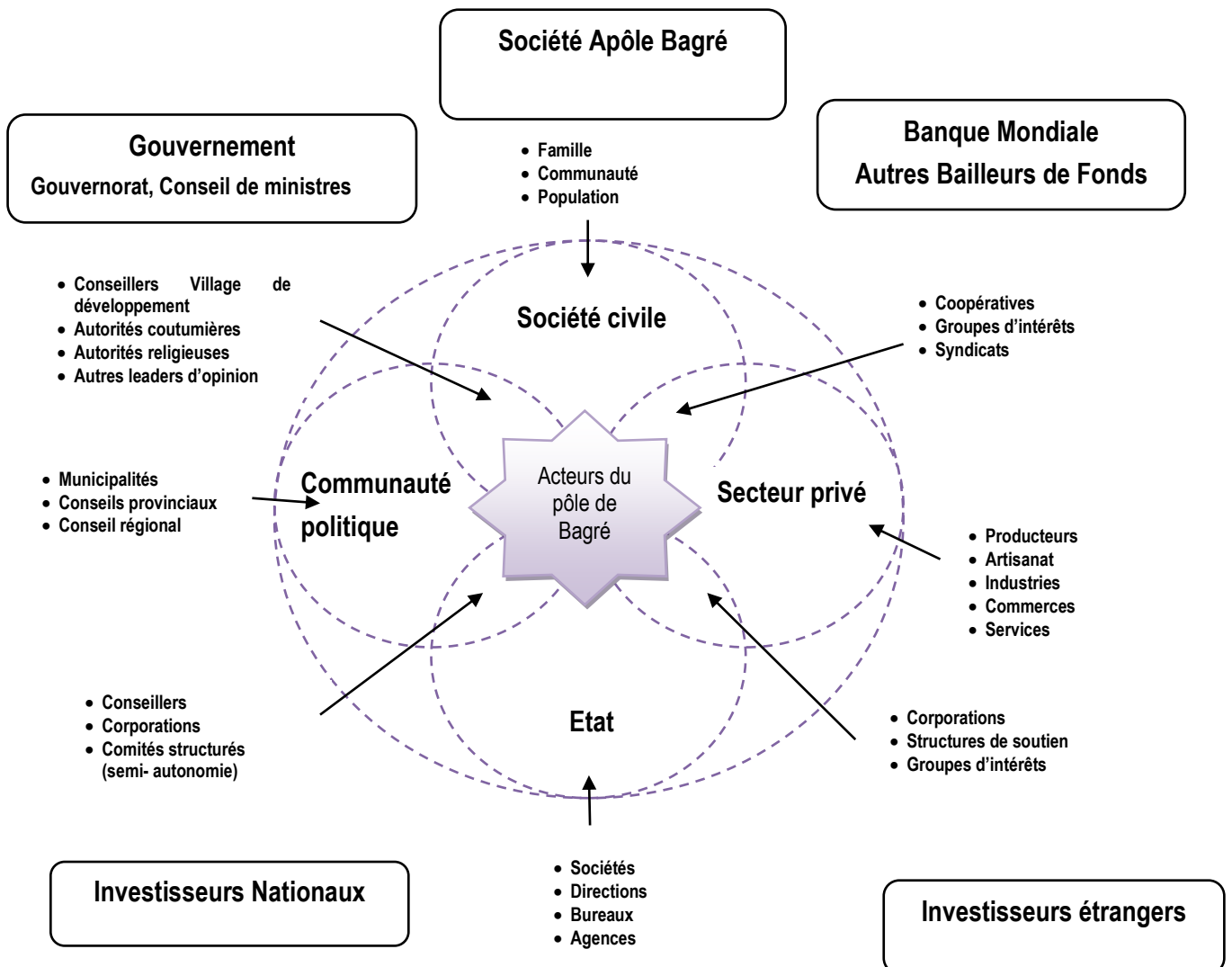
4.3 Parties prenantes : les rôles et responsabilités de la collectivité dans le développement régional

Cette partie a pour objectif de catégoriser les parties prenantes intervenant dans la région. Elle cherche à déterminer d'une part les jeux de rôles et responsabilités et d'autre part les points de cohérence et de synergie des acteurs dans le pôle.

4.3.1 Identification des parties prenantes intervenant dans la région

Dans la vie économique du territoire, les parties prenantes constituent l'Etat, la société civile, élus locaux et le secteur privé. Ce schéma, construit à partir du diagnostic, donne une catégorisation des parties prenantes dans le développement de la région.

Schéma 3: Parties prenantes intervenant dans la région du Centre- Est



Source : Auteur, (à partir des données collectées, organisé à l'aide du modèle de Proulx)

L'ensemble des parties prenantes de la région est fortement intéressé par le projet de pôle de croissance. Mais, elles sont consultées pour leur adhésion ou impliquées à des différents degrés et de différentes manières dans la gestion des projets selon les enjeux et leur pouvoir d'influence.

4.3.2 Analyse des rôles et responsabilités des parties prenantes dans le projet pôle de croissance de Bagré

Les rôles et responsabilités des parties prenantes sont beaucoup influencés par leurs capacités propres en termes de moyens et de compétences, leurs positions dans la chaîne de décision. D'autres rôles sont conférés à certaines par le cadre d'exécution du projet.

Tableau 7: Rôles et responsabilités par catégories des parties prenantes

Parties prenantes	Rôles & responsabilités
<p><u>Agences d'exécution</u> -MOB, Apôle Bagré -Maison de l'entreprise -Opérateurs privés</p>	<p>Les agences d'exécution sont la Maîtrise d'ouvrage de Bagré (ou Apôle Bagré) et la Maison de l'Entreprise du Burkina Faso. Elles sont chargées de la bonne conduite de l'exécution des volets du projet 2012 – 2017. Elles assurent la communication, la mobilisation des acteurs dans le pôle.</p>
<p><u>Bailleur de fonds</u> Banque Mondiale</p>	<p>La Banque mondiale imprime sa stratégie pour l'Afrique dans la mise en œuvre de ce pôle. Principal bailleur de fonds, elle veille à la bonne marche et finance les différentes évaluations réalisées dans le cadre du projet.</p>
<p><u>Etat</u> -Gouvernement -Ministères</p>	<p>A travers les directions centrales et déconcentrées, l'Etat délègue les moyens et oriente les intervenants dans la planification et la mise en œuvre du pôle. Il joue un rôle de coordination et se rassure d'une meilleure collaboration de l'ensemble des parties prenantes sur le terrain.</p>
<p><u>Collectivités</u> -Conseil régional -Société civile -Entreprises locales</p>	<p>Les municipalités, la société civile, le secteur privé sont consultés et interviennent en tant que bénéficiaire du pôle. Ils jouent un rôle plus ou moins passif de bénéficiaire dans le projet de pôle de croissance de Bagré.</p>

Source : Auteur, synthèse de l'analyse des rôles et responsabilités des parties prenantes du PPCB

De ce qui précède, on remarque que l'accent est mis sur le noyau dur du pôle, c'est-à-dire la réalisation des livrables des volets constituant le projet pôle de croissance de Bagré. La question de la mobilisation et d'implication est aussi limitée à la production du livrable. Nous relevons une faible implication et responsabilisation des acteurs locaux qui constituent une limite dans le mode de gestion du projet. Il revient nécessaire de faire une différence entre le pôle et le projet qui transforme le pôle. Cette différenciation permettra d'examiner l'intégration du projet dans le pôle de croissance.

4.3.3 Approche intégrée dans les rôles et responsabilités des parties prenantes : une exigence pour le pôle de croissance de Bagré

Le projet Pôle de croissance de Bagré est conçu dans une approche intégrée multisectorielle depuis son élaboration jusqu'à sa réalisation. Sa conception prend en compte l'ensemble des secteurs et met l'accent sur l'intégration de tous les investissements (matériels et immatériels) d'infrastructures. Par exemple, la même infrastructure peut servir un large éventail de secteurs / produits plutôt qu'un seul.

La limite de cette approche intégrée multisectorielle réside dans le fait que l'accent soit mis sur la production du livrable du projet. L'approche tient compte de l'apport des directions des secteurs de l'économie, de l'agriculture et de l'élevage, du commerce, de la culture et du tourisme, et de l'environnement. Cependant, elle ne permet pas une implication suffisante des acteurs locaux bénéficiaires et de la collectivité dans les projets. Cette situation ne favorise pas l'intégration du pôle à la dynamique de développement territorial existante. C'est en cela que nous parlons d'une approche intégrée des rôles et responsabilités pour un meilleur ancrage du pôle dans l'économie locale.

L'analyse du pôle requiert une approche intégrée du développement régional. Les chaînes de valeur sont de nature systémique et l'intervention à une extrémité peut s'avérer inutile sans une intervention simultanée à une autre extrémité (ONUDI, 2011). Le PPCB fourni en réalité des incitations au développement sous forme d'intervention de projet. Le projet n'est pas le pôle. Il se développe dans le territoire, y redynamise la production pour en faire un pôle de croissance. Les seuls livrables du projet ne sauraient entraîner une croissance et une dynamique économique dans le territoire. Il faudra bien le coupler avec le milieu; impliquer les acteurs locaux et les accompagner à jouer un rôle central dans le projet de pôle de croissance de Bagré. Il est nécessaire d'adopter une analyse systémique et d'œuvrer à la synergie des interventions et l'intégration de l'ensemble des projets dans le milieu.

Le soutien du public et des agences d'exécution peut se révéler substantiel mais ne remplacera pas l'activité du secteur privé en termes de production, de transformation et de commercialisation. Le développement de la chaîne de valeur requiert l'engagement des fournisseurs, des producteurs, des transformateurs et du marché. L'émergence du pôle dépendra d'une part dans une large mesure de leur propre capacité et d'autre part du soutien public qui n'est qu'un facteur d'incitation à l'investissement privé et à la participation des acteurs aux affaires du pôle.

Le soutien de la gouvernance locale est crucial. Le développement d'un pôle est un processus participatif. Bien que la planification soit assurée par l'Etat et l'exécution par des agences spécialisées, le développement des stratégies et leur mise en œuvre exigent une large base de consultation et d'engagement. La mobilisation et l'adhésion citoyenne, la mise en synergie des actions, le réseautage, le partage de connaissances et d'expériences entre acteurs que peut susciter la gouvernance locale est essentiel pour le renforcement du capital social du pôle. Aussi, la nature intégrée et participative peut

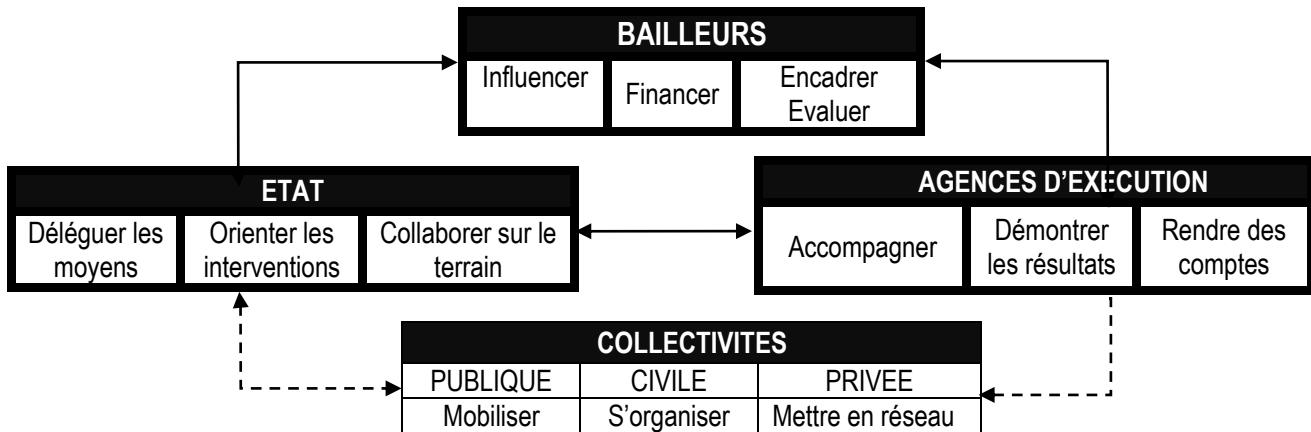
relever les goulots d'étranglement et les possibilités les plus importantes dans les chaînes, là où les interventions peuvent être les plus utiles.

La capacité de veille, d'identification des goulots d'étranglement et, la mise en œuvre des solutions atténuantes requièrent la mise en place d'un système de gouvernance du pôle. La gouvernance du pôle se réfère à l'organisation des chaînes de valeur et la coordination entre les acteurs, permettant d'acheminer un produit de la production primaire à l'utilisation finale ou exportation. Ceci comprend le pouvoir et la capacité de suivre, d'analyser et discuter les scénarios possibles. La question de gouvernance du pôle est d'autant plus importante qu'un pôle se construit dans la dynamique entre l'ensemble des parties prenantes à travers leurs actions. Aussi, faut-il donc asseoir une communauté d'agents économiques apprenants dans leur environnement. C'est en cela qu'il est nécessaire de coupler l'animation du pôle à l'animation du territoire déjà promue pour le développement régional.

L'intégration des rôles et responsabilités est un enjeu majeur au niveau des grands projets. Les analyses empiriques montrent que de grands projets n'ont pas toujours porté d'impacts significatifs en termes de développement socioéconomique malgré l'importance des investissements accordés et le non rejet des infrastructures de la partie bénéficiaire. Les échecs des grands projets sont souvent imputables à une mauvaise gestion des externalités, à des analyses superficielles du contexte social et institutionnel et à une incompréhension de la dynamique complexe des alliances entre les parties, plutôt qu'à une gestion déficiente de la part des professionnels, des fournisseurs et des entrepreneurs. (R. Miller et D.R. Lessard, 2000). A titre d'exemple au Burkina Faso, la zone cotonnière dans la région du Sud-ouest et la vallée du Sourou ont fait l'objet d'énorme investissement public. Ces projets d'aménagement ont contribué à un accroissement de la production régionale, mais n'ont pas apporté un développement conséquent dans ces régions.

En somme, nous estimons qu'il convient de renforcer les capacités du Conseil régional et lui donner plus de place et de responsabilité dans le pôle. Il pourrait jouer ainsi un rôle central dans le projet comme l'indique le schéma ci-dessous. C'est le rôle et la responsabilité de mobiliser, d'organiser et de réseauter les acteurs locaux dans le pôle afin de limiter les risques de faible impact du projet dans le pôle.

Schéma 4: Système des actions des acteurs (pour la gestion des risques d'impact des projets)



Source : Auteur

Ce nouveau système des actions des acteurs dans le pôle permet une intégration des rôles et responsabilités des parties prenantes. Ce système apporte une nouvelle composante dans les rôles et responsabilités des parties prenantes ; celle de la mobilisation citoyenne, l'organisation des acteurs et renforcement des réseautages entre les acteurs du pôle et l'extérieur.

Cette composante non prise en compte dans l'élaboration du projet vient alors créer un trait d'union entre le projet pôle de croissance de Bagré (PPCB, 2012-2017) et le plan de régional de développement (PRD, 2011-2015). La position de l'autorité de la collectivité dans ce système confère un pouvoir et la responsabilité s'assurer la cohérence et surtout la synergie entre les actions. Cette position facilite la mobilisation et l'implication des acteurs locaux dans le processus et renforce leurs sentiments de propriété du pôle.

Pour ce faire, il est nécessaire de renforcer les capacités de la collectivité. Il faut noter que les collectivités territoriales traînent dans un processus de transfert et de mobilisation de compétences et de ressources depuis 2006. C'est ce qui justifie en partie la faiblesse des ressources financières et humaines et, donc la faible capacité opérationnelle et organisationnelle. Aussi, l'analyse des mécanismes de propagation des effets du pôle montre-t-elle qu'il faut un renforcement de la structure actuelle de l'économie qui permettrait l'amplification des effets multiplicateurs, de productivités et compétitivités dans la région.

L'analyse des relations d'affinité entre les éléments justifiant le risque de faible impact reposent sur les rôles et responsabilités de la collectivité et laissent voir que la question est tributaire au renforcement des compétences des acteurs locaux, leurs sentiments d'appartenance au pôle et leurs capacités organisationnelles du pôle.

Chapitre 5: Intégration du pôle de croissance de Bagré dans la dynamique du développement régional : modèle et proposition d'intervention

Ce chapitre s'interroge sur la question de la stratégie de renforcement de leurs capacités et la gouvernance locale. Il justifie et présente une proposition d'intervention de la collectivité.

Nous partons du principe que la stratégie de développement par les pôles de croissance est appelée à se coupler avec les approches de développement endogène pour un plus grand impact en termes de développement; cela même si la stratégie est soutenue fortement par des capitaux étrangers comme celle du projet pôle de croissance de Bagré. Aussi, la seule valeur absolue du taux de rentabilité financière des projets ne saurait justifier et garantir la viabilité et la durabilité du pôle. Il faudrait tenir compte également des facteurs et des conditions d'impacts et d'impulsion de la dynamique au sein de la localité.

5.1 Capacité organisationnelle et la gouvernance locale

L'analyse diagnostique des capacités des acteurs locaux du développement à savoir notamment les entrepreneurs individuels, les groupements et coopératives, les PME sont caractérisés par leur petite taille et une exploitation traditionnelle et informelle. La faiblesse des capacités financières et techniques de ces entrepreneurs laissent voir qu'ils sont loin d'investir dans certains segments du pôle de Bagré telle que l'industrialisation. On enregistre également un faible niveau d'interconnexion et d'interdépendance entre les unités existantes et l'absence d'une agence de développement local dans la région en dehors des ONGs internationales.

Depuis la mise en place des conseils régionaux, le Conseil régional du Centre-Est dit faire un effort pour s'organiser afin d'améliorer l'état de la bonne gouvernance et de promouvoir une administration efficace. Cependant, l'analyse diagnostique montre que les capacités organisationnelles de la collectivité sont très faibles. On cite entre autres:

- la faible capacité financière et technique du Conseil régional pour assurer la gouvernance locale à la hauteur du pôle de Bagré ;
- la faiblesse des compétences des ressources humaines du Conseil régional et le niveau de scolarisation très bas des conseillers villageois ;
- la primauté des intérêts politiques sur les intérêts socioéconomiques de la collectivité
- le retard et la lenteur dans le processus de transfert de compétences et de ressources dans la mise en œuvre de la décentralisation ;
- le faible niveau du pouvoir de décision du Conseil régional n'étant que membre du Conseil d'Administration de l'Autorité du pôle de Bagré.

L'ampleur des ambitions à réaliser un pôle régional de développement rend nécessaire une politique vigoureuse de renforcement des capacités de gestion administrative, de mobilisation des ressources locales et de dépenses publiques. En cela, il y a lieu, pour le Conseil régional, de réorganiser ses services, de recentrer son rôle et de promouvoir un plus grand partenariat avec le secteur privé et la population. La mise en place d'une administration locale performante et attentive aux besoins de la population est un gage de développement endogène. Les capacités de la collectivité étant limitées, le Conseil régional gagnerait à mettre en place une structure technique chargée du renforcement des capacités et de l'animation de l'économie locale. Cela permettra aux acteurs locaux de jouer un rôle central dans l'animation du pôle de Bagré.

5.2 Centralisation du rôle et responsabilité de la collectivité : gage d'appropriation et de consolidation d'un pôle de croissance

La mise en œuvre du projet pôle de croissance de Bagré s'inscrit dans une politique nationale et vise à stimuler une dynamique régionale par l'approche intégrée multisectorielle. L'analyse des risques liés à l'impact du projet présentée précédemment, a identifié un risque potentiel de non appropriation du pôle et la naissance d'une économie d'exploitation extravertie. Lesquels risques sont justifiés par la faiblesse de la structure de l'économie locale.

Apôle Bagré, l'agence d'exécution du projet, a pris des mesures d'atténuation des risques liés directement à la réalisation des livrables du projet proprement dit. Mais la dynamique attendue et les impacts en termes de développement restent toujours incertains selon les experts de la Banque mondiale¹⁹. Et ils ont proposé une gestion tripartite conduisant l'agence d'exécution au statut d'une Société d'Economie Mixte et la présentation des parties prenantes au conseil d'administration de ladite société.

Le seul fait que le Conseil régional participe au conseil d'administration de l'Agence d'exécution est un processus est consultatif, et donc de bonne gouvernance. Mais il faut noter que cela ne saurait garantir l'appropriation du pôle au vu des réalités du terrain et surtout le faible niveau d'influence du Conseil régional. L'émergence du pôle requiert non seulement une mobilisation, une adhésion et une participation plus forte des acteurs locaux dans le processus de mise en œuvre des projets inscrits, mais aussi le développement de leurs capacités organisationnelles, la cohésion et un sentiment d'appartenance à la vie du pôle. Ces conditions permettront aux acteurs locaux de jouer un rôle central dans le pôle, à la fois étant acteurs du développement et bénéficiaires finaux.

Cela passerait par une prise de rôles et de responsabilités plus actifs de la collectivité locale dans le pôle. Le conseil régional jouerait un rôle de mobilisateur, d'organisateur afin de favoriser une participation plus forte des acteurs locaux dans la vie du pôle et donc une intégration du pôle dans

¹⁹ Rapport d'évaluation Banque mondiale

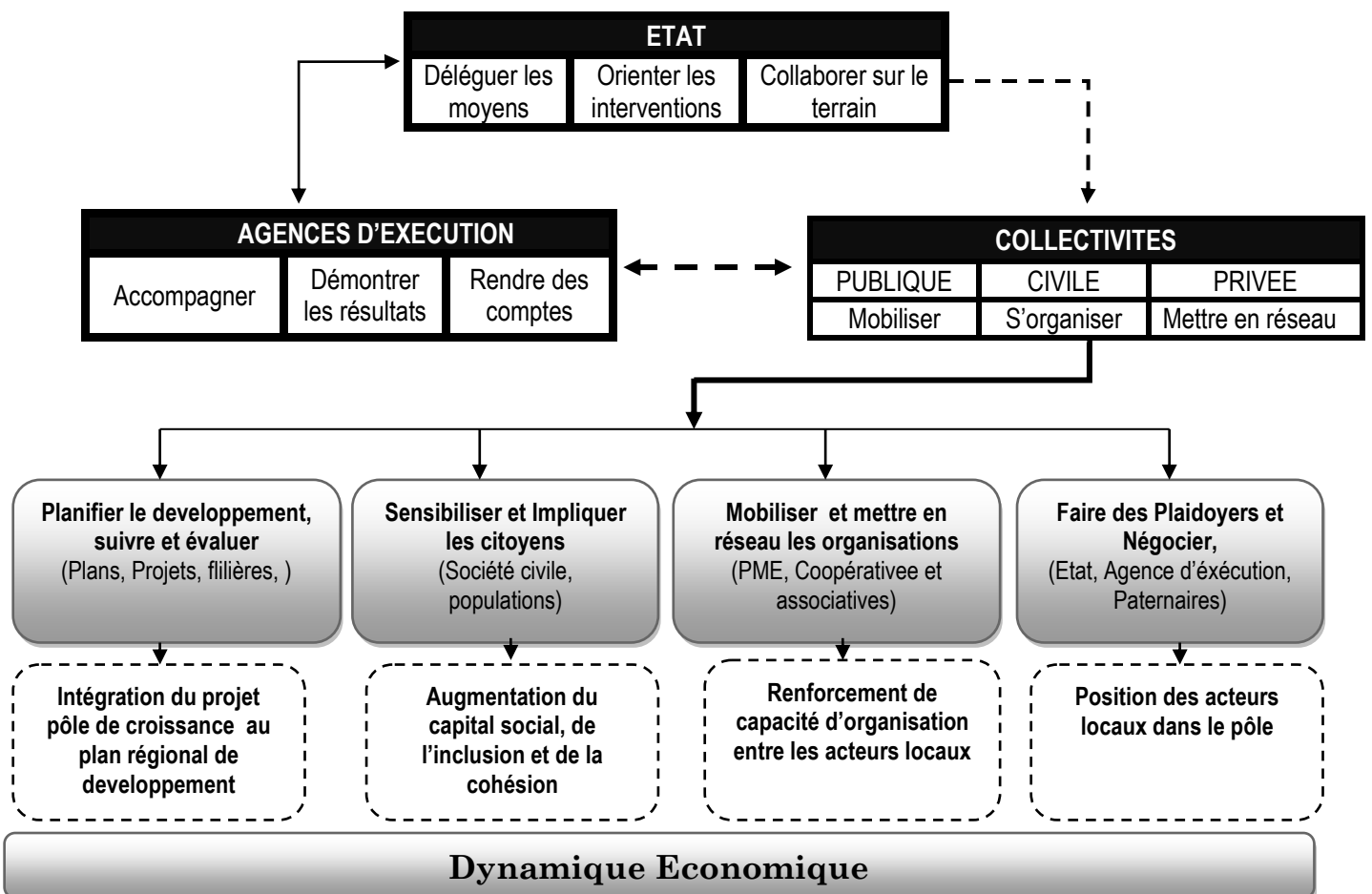
l'économie locale. Il vient en complément d'une Société d'Economie Mixte chargée de la production des projets d'investissements publics.

Le cadre d'opération des jeux de rôles et de responsabilités émanant de notre analyse confère une place centrale à la collectivité dans l'animation du pôle. Dans l'opérationnalisation, elle pourrait se doter d'une structure technique avec les compétences et les ressources nécessaires à l'accomplissement de cette mission.

5.3 Proposition d'un modèle

A partir des résultats de nos analyses, nous proposons un modèle de rétention et de consolidation des impacts des projets. Le schéma suivant synthétise l'essentiel du modèle.

Schéma 5: Système des actions des acteurs (Centralisation des rôles et responsabilités de la collectivité)



Source : Auteur

Le modèle proposé décrit les jeux de rôles et responsabilités des parties prenantes dans la mise en œuvre d'un pôle de croissance au Burkina Faso. La proposition met au centre le rôle de la collectivité

dans l'animation du pôle. Leur rôle est essentiel pour l'appropriation et l'atténuation du risque de faible impact de la croissance sur le développement de l'économie locale.

La collectivité dépasse le statut de simple bénéficiaire qu'il faut consulter ou impliquer. Bénéficiaire, elle planifie et met en œuvre sa réponse en complément à ce qui est fait par l'agence d'exécution. C'est ainsi qu'elle contribue à intégrer et maximiser l'impact des projets. Mais dans certaines situations, cette action peut être préalable au succès du projet.

5.4 Proposition d'intervention : création d'un Centre d'Animation de l'Economie Régionale

Nous formulons la proposition de création d'un Centre d'Animation de l'Economie Régionale afin de constituer une réponse à l'absence d'une expertise locale en matière de planification du développement régional et à la faiblesse des capacités du Conseil régional à participer de façon plus active à la gouvernance du pôle de Bagré.

Ce centre d'animation viendra jouer un rôle d'opérateur du Conseil régional dans sa contribution à la gouvernance économique et sociale du pôle. Le centre jouera principalement un rôle de planification du développement et d'animation des acteurs notamment la population et les organisations locales autour des objectifs du pôle. Ces actions complèteront celles de l'agence d'exécution - Apôle Bagré - et favoriseront des effets de cohérence et de synergie entre les acteurs intervenants dans la région.

Une organisation dotée d'une autonomie de gestion, le Centre d'Animation de l'Economie Régionale aura pour mission de travailler en concert avec le secteur privé, la population et l'ensemble des parties prenantes à la construction d'un pôle économique régionale compétitif. Il s'agit de chercher à retenir et consolider les impacts du pôle au sein de l'économie locale.

L'objectif général est de développer des programmes visant le renforcement des capacités collectives de la région à s'approprier le pôle de Bagré. Le Centre d'Animation de l'Economie Régionale sera chargé principalement de :

- l'organisation périodique d'un forum régional sur le développement du pôle de Bagré ;
- la coordination et le développement de l'emploi et des métiers, et des filières du pôle ;
- le renforcement des capacités et l'appui technique aux acteurs locaux ;
- la conception, la planification, le suivi et l'évaluation des projets et programmes ;
- la promotion, l'information et l'implication des populations sur les métiers et les potentialités du pôle,
- la négociation et les plaidoyers au profit des acteurs locaux avec les parties prenantes (Etat, agences d'exécution, bailleurs de fonds, entreprises multinationales).

Toutefois, une étude de faisabilité pourrait mettre en exergue les conditions de réussite et préciser les modalités pratiques de la mise en œuvre de ce projet de création du centre d'animation de l'économie régionale. Cette étude de faisabilité pourrait se baser sur des expériences de réussite des Centres locaux de Développement (CLD) au Québec et du Centre d'Appui au Développement Local de la ville de Saint-Louis au Sénégal. Il est ainsi important de capitaliser les expériences. Ces centres spécialisés des questions de développement local ont fait leurs preuves dans leurs localités dans la planification, la mobilisation citoyenne et le développement de l'entrepreneuriat. Et cela en favorisant le sens de l'intérêt commun, le sentiment et l'esprit d'appartenance à un territoire.

Cette proposition de création d'un centre d'animation de l'économie régionale est essentielle pour l'appropriation du pôle, la cohérence des projets et programmes et la synergie des actions des intervenants dans le pôle.

La centralisation des rôles et responsabilités de la collectivité est un gage d'appropriation et de consolidation du pôle. Il faut donc (i) une mobilisation et une implication plus forte des populations, (ii) une organisation et une mise en réseau des unités de production intervenant sur les chaînes de valeur ; (iii) une revendication et négociation des positionnements des acteurs locaux dans le pôle, et (iv) une intégration du projet pôle de croissance au plan régional de développement.

Conclusion

Cette étude a permis de recentrer l'analyse de la stratégie des pôles de croissance au Burkina Faso sur les rôles et responsabilités des parties prenantes intervenant dans la région d'accueil. La place des acteurs locaux et du Conseil régional issu du processus de la décentralisation, a été abordée à différentes étapes afin de répondre à la question générale de l'étude. L'objectif de cette étude était de déterminer les rôles assignés aux acteurs de collectivités locales pour l'émergence d'un pôle régional de développement.

Nous sommes parti de l'hypothèse que le renforcement des capacités de la collectivité territoriale serait un facteur déterminant de la rétention et de la consolidation des effets d'impact des pôles de croissance dans l'économie locale afin de favoriser une dynamisation de celle-ci à long terme. Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons adopté une approche méthodologique exploratoire et analytique, basée sur les données secondaires et des entretiens. Selon les étapes de l'étude, nous avons utilisé plusieurs outils et méthodes d'analyse, les plus appropriés afin d'atteindre les résultats.

Les résultats de l'analyse du cas de projet pôle de croissance ne sont pas en contradiction avec ceux de l'analyse de la revue de littérature relative aux théories et aux applications évoquées au chapitre II. Ce qui nous permet de valider notre hypothèse à savoir que le renforcement de la capacité de la collectivité territoriale est un facteur déterminant de la rétention et de la consolidation des effets d'impact des pôles de croissance dans l'économie locale afin de favoriser une dynamisation de celle-ci à long terme. Cette validation a conduit à la proposition du projet de création d'un Centre d'Animation de l'Economie Régionale chargé de la mise en œuvre de l'intervention de la collectivité.

D'une manière générale, cette étude a permis de faire le lien entre un pôle économique, un pôle de croissance et un pôle de développement qui définissent le chemin critique de la stratégie de développement par le pôle de croissance. Aussi, le succès de la stratégie résulte-t-il du dynamisme entrepreneurial des acteurs à coupler les projets avec le milieu (l'environnement socio-territorial) de sorte à maximiser les résultats par l'appropriation. Ainsi, l'intervention de la collectivité consiste au renforcement du capital social, la « *capacity building* », à la gouvernance ou la participation de la population à des réseaux formels et informels, et à la démocratie de proximité.

Toutefois, il serait nécessaire de commanditer une étude plus approfondie sur la gouvernance économique des pôles de croissance dans l'optique d'institutionnaliser les rôles et les responsabilités des parties prenantes. Les résultats permettraient une prise en compte du financement des activités liées aux rôles et responsabilités de la collectivité dans le budget total du projet pôle.

Références bibliographiques

Thèses, Actes de colloques et Livres

Aubry, M., & Thuillier D. « Le Bureau de projet: un inventaire des cadres conceptuels d'analyse de l'efficience ». Actes de colloque en gestion de projet à l'UQAM le 25 mai 2004

Chim P. R. « Les effets de pôle de croissance de l'industrie spatiale sur l'économie guyanaise ». Travaux pour le Colloque International de l'ASRDLF 2006, de Sfax en Tunisie les 4,5 et 6 septembre 2006.

Dillé B. « Frontières et développement régional. Impacts économiques et social de la frontière Niger-Nigéria sur le développement de la région de Konni ». Thèse soutenue le 04 octobre 2000. Université lumière Lyon 2

Gond, J. P., & Mercier, S. « Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature ». Actes du Congrès de l'Association francophone des ressources humaines, 2004.

Kayigema A. « Le village et le pôle rural de développement ou l'impératif de reconstruction du territoire au Rwanda ». Thèse. 1996. Institut Universitaire d'Etudes du Développement.

Lefebvre P. « Les pôles de compétitivité : réalités et enjeux pour les collectivités territoriales ». Intervention au colloque du 26 mai 2009 de l'Observatoire des pôles de compétitivité. Réforme territoriale et développement.

ONUDI. Diagnostic de la chaîne de valeur industrielle. Un outil intégré. Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI). 2011 Vienne, Autriche

Porter, M., « L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ». InterEditions, Paris 1986, 647 pages

Pottier P. (coord.), Chadenas C., Pouillaude A., Struillou J. F., « évaluer la capacité d'accueil et de développement des territoires littoraux Approche et méthode ». DREAL des Pays de la Loire. 2009, 88 p

Proulx M. U., « Vision 2025 : le Saguenay-Lac-Saint-Jean face à son avenir », Sainte-Foy, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 2007, 263 pages.

Articles Scientifiques

Amri, H. « Mise en œuvre de l'approche participative comme outil de planification locale ». 2010

Billette, A., & M. Carrier. « Régulation socio-identitaire des activités économiques beauceronnes ». Recherches sociographiques, 1993. 34(2).

Blakely, E. J. « Communauté de développement de la recherche, Concepts, enjeux et stratégies ». 1992

Bousquet, J., Diallo, T., et C. Leyrie. « La communication pour optimiser les projets : le cas de l'amphithéâtre multifonctionnel de la ville de Québec ». Université du Québec à Chicoutimi, 2012

Catin, M. « Les mécanismes et les étapes de la croissance régionale ». Revue Région & Développement n° 1, 1995 pp. 11-28

Diallo T., Bousquet, J. et C. Leyrie (2012). « Approche méthodologique pour l'analyse des parties prenantes dans les projets de développement territoriaux ». Transversalité III, CRDT 2012

Ependa, A., « Les théories de développement qui mettent l'accent sur les facteurs intangibles ». Groupe de recherche et d'intervention régionale. Université du Québec à Chicoutimi, 2002

Essombè E. R. « Le développement territorialisé à Douala : fondements et repérage des modalités institutionnelles d'une dynamique nouvelle », Mondes en développement, 2005/2 no 130, p. 111-130. DOI : 10.3917/med.130.0111

Fontan, J. M. « Le développement du local, de la contrainte économique au projet politique ». Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy, 2003 (30).

Kaboré D., et A. Siri. « Potentialités et opportunités de développement de pôle de croissance au Burkina Faso. » Séminaire de mise à niveau sur le modèle de croissance accéléré basé sur l'approche « pôle de croissance » CAPES, Ouagadougou, décembre 2011

Miller R., et Donald R. Lessard, MIT. The Strategic Management of Large Engineering Projects: Shaping institutions, risks and governance, 2000

Milton, S. « Sous-développement et pôles de croissance économique et sociale ». In: Tiers-Monde. 1974, tome 15 n°58. pp. 271-286.

Monfort J-A. « A la recherche des filières de production ». In: Economie et statistique, N°151, Janvier 1983. Les filières de production / L'endettement agricole / L'enquête emploi rénovée. pp.3-12.

Perroux F. « Les investissements multinationaux et l'analyse des pôles de développement et des pôles d'intégration ». In: Tiers-Monde. 1968, tome 9 n°34. pp. 239-265.

Sayers, I. « Une nouvelle façon d'élaborer une stratégie d'exportation : Mettre à profit la chaîne de valeur ». Centre du commerce international (CCI), Revue de l'OCDE sur le développement, 2003/2 n°4 p. 87-93.

Documents de travail et Rapports d'études

Banque mondiale. « Projet pôle de croissance de Bagré: Etude d'évaluation ». Rapport provisoire, 2012

Ministère de l'Economie et des Finances. « Cinquième assemblée générale des projets et programmes ». Rapport général. Burkina Faso. Juillet 2011.

Ministère de l'Economie et des Finances. « Environnement des affaires, Opportunités des investissements. Forum international des investisseurs privés. » Rapport général sur le secteur privé, Version provisoire, Burkina Faso - Juillet 2012

Ministère de l'Economie et des Finances. « Note d'information : du projet Bagré au Projet pôle de croissance de Bagré. Des opportunités d'affaires, un tremplin pour le développement ». Maitrise d'ouvrage de Bagré, Burkina Faso, 2012.

Ministère de l'Economie et des Finances. « Projet pôle de croissance de Bagré : Cadre de politique de réinstallation des populations ». Burkina Faso, Rapport final, Mai 2011

Ministère de l'Economie et des Finances. « Projet pôle de croissance de Bagré : Plan cadre de gestion environnementale et sociale ». Burkina Faso, Rapport final, Juillet 2011

Ministère de l'Economie et du Développement. « Guide méthodologique de planification locale : Comment élaborer un plan communal de développement (PCD) ». Burkina Faso, Mars 2006

UICN. « Etat des lieux autour du barrage de Bagré au Burkina Faso ». Rapport final, 2010

Documents de politique et publications officielles

Assemblée Nationale. « La loi N° 055-2004/AN du 21 décembre 2004 portant Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT) ». Burkina Faso, 2004

Banque Mondiale. « L'avenir de l'Afrique, le soutien de la Banque Mondiale ». Mars 2011

Conseil régional du Centre-Est. « Plan régional de développement du Centre- Est (2011 – 2015) ». Vol.2 – Rapport final. Burkina Faso. 2010.

Gouvernement du Burkina Faso. « Programme national du secteur rural (2011-2015) ». Burkina Faso, septembre 2011

Institut National de la Statistique et de la Démographie. « Projections démographiques de 2007 à 2020. Par région et par province ». Burkina Faso, 2009

Ministère de l'Economie et des Finances. « Profil des régions au Burkina Faso ». Burkina Faso, 2011.

Ministère de l'Economie et des Finances. « Décret N°2007-775/PRES/PM/MEF portant réglementation générale des projets ou programmes de développement exécutés au Burkina Faso » Burkina Faso, 2007

Ministère de l'Economie et des Finances. « Monographie de la région du Centre Est. Recensement Générale de la population et de l'Habitation (RGPH 2006) ». Burkina Faso, 2009

Ministère de l'Economie et des Finances. « Stratégie de croissance accélérée et de développement durable (SCADD), 2011- 2016 ». Burkina Faso, 2011

ANNEXES

Annexe1 : Composantes et les parties prenantes du projet pôle de croissance de Bagré

Volets du projet	IDA			GOB	Bénéficiaires	TOTAL
	Local	Etranger	Total			
Volets 1. Amélioration du climat des investissements et des capacités institutionnelles pour la promotion de l'investissement à Bagré	16.4	4.1	20.5	5.0	0.0	25.5
1.1. AT pour le renforcement et la restructuration de la MOB en Autorité de Pôle de croissance	0.8	0.2	1.0	0.0	0.0	1.0
1.2. Financement de l'Equipe de direction de la MOB/Autorité de Bagré	1.6	0.4	2.0	1.8	0.0	3.8
1.3. Equipement de la MOB/Autorité de Bagré	0.8	0.2	1.0	0.0	0.0	1.0
1.4. Opérateurs privés pour l'exploitation et l'entretien de la zone	2.0	0.5	2.5	0.0	0.0	2.5
1.5. AT à la branche locale de la MEBF pour les SDE, la création des entreprises et la délivrance des permis de construire	0.8	0.2	1.0	0.0	0.0	1.0
1.6. Conseillers en transactions auprès du gouvernement pour les concessions et la structuration des transactions	1.2	0.3	1.5	0.0	0.0	1.5
1.7. AT et conseils un processus inclusif et efficace d'allocation des terres	3.2	0.8	4.0	0.0	0.0	4.0
1.8. AT pour l'installation de systèmes de gestion des terres pour une acquisition simplifiées des terres	1.2	0.3	1.5	0.0	0.0	1.5
1.9. AT pour la gestion environnementale et sociale (Reforestation/ protection de la ligne de côte, PAR, PGE et amélioration de la sécurité du barrage)	1.6	0.4	2.0	3.2	0.0	5.2
1.10. AT et équipement du centre de formation professionnelle	1.2	0.3	1.5	0.0	0.0	1.5
1.11. Appui au CPI pour la tenue de sessions sur Bagré	1.2	0.3	1.5	0.0	0.0	1.5
1.12. Coordination des institutions et des politiques sur les pôles de croissance	0.8	0.2	1.0	0.0	0.0	1.0
Volet 2. Développement des infrastructures essentielles	62.8	15.7	78.5	0.0	0.0	78.5
2.1. Infrastructure d'irrigation	40.8	10.2	51.0	0.0	0.0	51.0
2.2. Equipements et infrastructures d'élevage	4.0	1.0	5.0	0.0	0.0	5.0
2.3. Equipement de pêche	0.8	0.2	1.0	0.0	0.0	1.0
2.4. Infrastructures de transport et de soutien (routes d'accès)	13.2	3.3	16.5	0.0	0.0	16.5
2.5. Extension et distribution des réseaux électrique et d'eau	4.0	1.0	5.0	0.0	0.0	5.0
Volet 3. Développement de services essentiels	10.0	2.5	12.5	0.0	10.0	22.5
3.1. Services essentiels à Bagré (FASBagré)	4.8	1.2	6.0	0.0	6.0	12.0
3.2. Appui aux PME et aux petits exploitants	4.0	1.0	5.0	0.0	4.0	9.0
3.3. Gestion du fonds de subvention de contrepartie (au niveau de la MEFB)	1.2	0.3	1.5	0.0	0.0	1.5
Coût initial total du projet	89.2	22.3	111.5	5.0	10.0	126.5
PPA	0.8	0.2	1.0	0.0	0.0	1.0
Faux frais	2.0	0.5	2.5	0.0	0.0	2.5
Coût total du projet	92.0	23.0	115.0	5.0	10.0	130.0

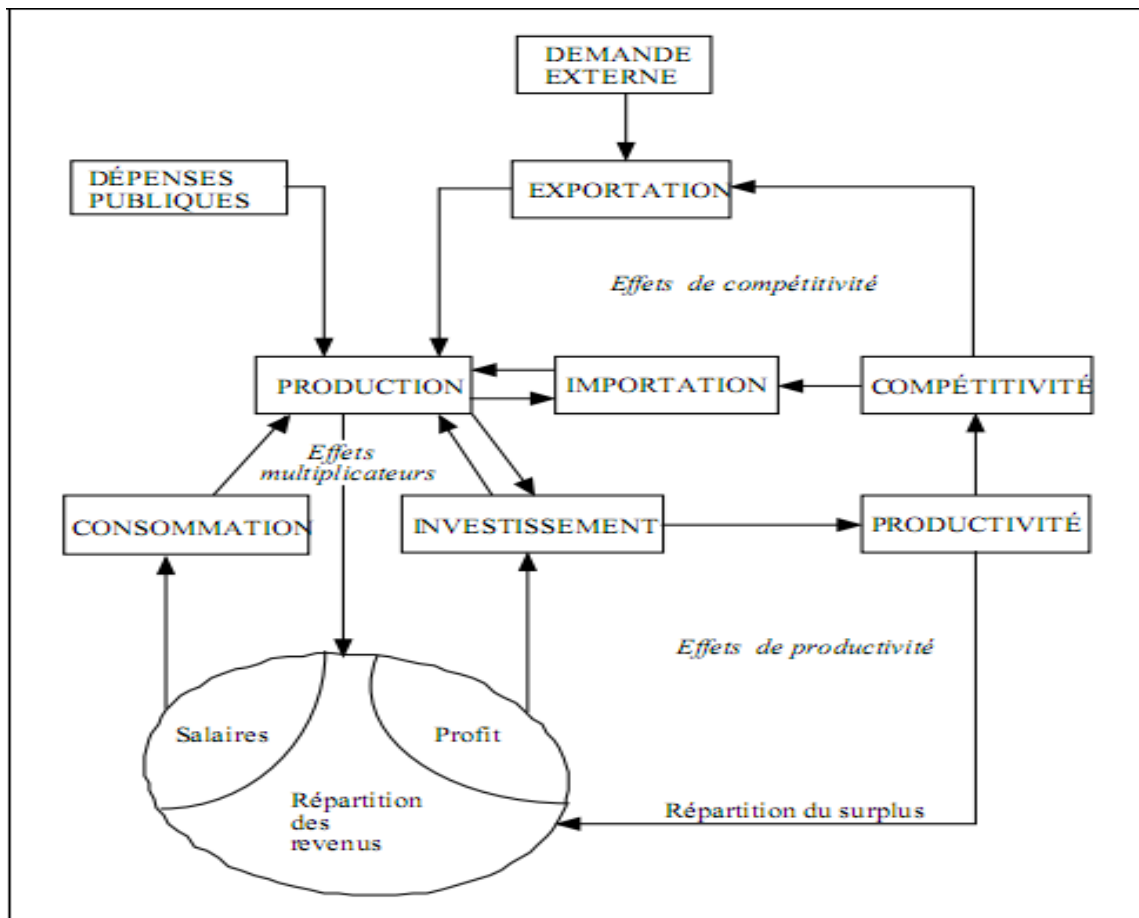
Source : PPCB, 2012

Annexe 2: Cadre logique du PRD

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Actions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Axe Stratégique d'intervention 1 : Faire du Centre- Est une région autosuffisante sur le plan alimentaire en se focalisant sur la maîtrise de l'eau					
Augmentation de la production agricole, pastorale et piscicole ;	Les plans d'eau sont réhabilités	Construction et réhabilitation de retenues d'eau	Travaux : nombre de retenues d'eau fonctionnelles	Rapports d'activités de l'Equipe opérationnelle (OP). PV de réunion du CP/PRD Rapports des missions de suivi externe	Les conditions climatiques ne se dégradent pas substantiellement (moins de 500mm) Marchés de travaux passés après Appel d'offre
		Aménagements de l'aval des barrages	Travaux : superficies aménagées	PV de suivi du Comité de pilotage Rapport d'activité équipe opérationnel	
		Protection des berges, conservation et restauration des sols	Travaux : superficies aménagées	PV de suivi du Comité de pilotage Rapport d'activité équipe opérationnel	
	La formation des producteurs est assurée	Renforcement des capacités techniques des producteurs	Formation : nombre de producteurs formés	Rapports de formation	
Promotion de la petite industrie et de l'artisanat dans la production agro-alimentaire	L'écoulement des produits locaux est amélioré	Institutionnalisation et organisation d'une foire régionale :	Délibération du Conseil régional Nombre de foires organisées Budget mobilisé	Rapport d'activités de l'équipe opérationnel	
Axe Stratégique d'intervention 2 : Désenclaver la région du Centre-Est pour faciliter l'accessibilité aux zones de production et la fluidité des échanges					
Développer les infrastructures de transport et des équipements de base	Le rôle carrefour, de transit de la région est renforcé	Renforcement du réseau routier	Travaux : linéaire de route réalisé	Rapports d'activités de l'Equipe opérationnelle. Rapports des missions de suivi externe	Marchés de travaux passés après Appel d'offre
		Elaborer un plan régional d'électrification	Rapport du plan	Rapport de restitution	
		Organiser le transport fluvial au niveau du lac de Bagré	Nombre de barques motorisés Nombre de quai d'embarquement et de débarquement	PV de réception/	
		Mettre en place une plate-forme multimodale ou gare de fret	Travaux, Equipement, matériel	Rapports d'activités de l'Equipe PV de réception	
		Délimitation des frontières de la région par des frontons	Nombre de Frontons	Rapports d'activités de l'Equipe PV de réception	
Axe Stratégique d'intervention 3 : Faire du Centre-Est une région conservatrice de l'environnement pour un développement durable					
Valoriser les richesses touristiques et environnementales	La gestion concertée des forêts est assurée	Création de forêts / bosquets régionaux	Nombre de forêts (2) aménagés		- Les communes concernées acceptent de gérer ensemble les forêts - Le Cadre de Concertation régional fonctionne
		Appui à la gestion concertée des forêts intercommunales	Nombre de concertation/ décisions ou d'actions communes	PV de concertation intercommunale Rapport sur les règles concertées	
	Les sites touristiques sont connus et fréquentés	Valorisation et promotion des sites touristiques	Répertoire des sites touristiques Travaux : nombres de sites aménagés ou réhabilités	Document de répertoire des sites Rapports d'activités de l'Equipe (OP)	
Axe Stratégique d'intervention 4 : Renforcer la Gouvernance locale et la participation citoyenne					
Assurer l'administration régionale avec une meilleure efficacité	Les capacités des acteurs du Conseil régional sont renforcées	Renforcement des capacités du CR	Formations : nombre de personnes formées Nombre de formations réalisées Nombre d'équipement reçu	Rapport de formation PV de réception/Bordereau de livraison	- Le processus de décentralisation demeure une priorité de l'Etat - Les communes acceptent de jouer le jeu de la solidarité entre Région et Commune
		Amélioration de la mobilisation de ressources financières locales	Délibération communales Délibération du Conseil régional	Rapport de sensibilisation Rapports d'activités de l'Equipe (OP)	
		Suivi et évaluation de la mise en œuvre du PRD	Equipement, matériel	Rapports d'activités de l'Equipe (OP)	
Créer les conditions de participation citoyenne		Renforcement de la communication entre les acteurs	Coupe annuelle du Président du CR Site web Plan de communication ; Rapport des JCR	Rapport d'évaluation de la mise œuvre du plan de communication	

Source : PRD, 2010

Annexe 3 : Analyse des effets d'impact des pôles de croissance



Source : CATIN, 1995