

## ANALYSE DES COMPORTEMENTS OPPORTUNISTES DANS LES FORMES D'OUVERTURE ET DE RAPPROCHEMENT PUBLIC-PRIVE (FOR-PP) : CAS DE L'HYDRAULIQUE URBAINE ET PERI URBAINE AU SENEGAL

**Djibril DIOUF**

*Enseignant-Chercheur, Management Public  
Université Cheikh-Anta DIOP  
Dakar*

*Sénégal*

[djibril2.diouf@ucad.edu.sn](mailto:djibril2.diouf@ucad.edu.sn)  
[bridouf@yahoo.fr](mailto:bridouf@yahoo.fr)

### **Résumé**

*L'objectif de ce travail est de voir si les comportements opportunistes notés chez les partenaires privés dans les FOR-PP sont identifiables dans un pays comme le Sénégal, où de telles associations sont de plus en plus fréquentes. Pour y parvenir, nous nous sommes posés la question ci-après : est-ce que dans les relations partenariales, les comportements opportunistes sont notés dans le contexte sénégalais ? Pour ce faire, nous avons souscrit à l'étude de cas, en choisissant le partenariat dans l'hydraulique urbaine. Les résultats obtenus confirment que de tels agissements sont notables. Aussi, est-il nécessaire de limiter l'opportunisme du partenaire privé, d'amener le partenaire public à respecter ses obligations et de créer des cadres de concertation fonctionnels.*

**Mots clés :** *Opportunisme, partenariats public-privé, proximité, Sénégal.*

### **Abstract**

*The aim of this work is to see if the opportunistic strategies noted by private partners in FO-PPRs are identifiable in a country like Senegal, where such associations are becoming more frequent. To achieve this, we asked ourselves the following question: In partnership relations, opportunistic strategies are noted in the Senegalese context? To do so, we subscribed to the case study, choosing the partnership in urban hydraulics. The results obtained confirm that such actions are notable. Also, it is necessary to limit the opportunism of the private partner, to bring the public partner to respect its obligations and to create functional consultation frameworks.*

**Keywords:** *opportunism, public-private partnerships, proximity, Senegal.*

**Classification JEL :** M000

## Introduction

Les avantages des Formes d'Ouverture et de Rapprochement Public-Privé (FOR-PP)<sup>1</sup> ont pendant longtemps été mis en exergue (Marty et Voisin 2007 ; Mazouz 2008 ; Vining et al. 2008). Dans les pays développés et en voie de développement, elles sont considérées comme étant un moyen pour relever le niveau des infrastructures d'utilité publique.

Pourtant, si certains auteurs insistent sur les rapports complexes entre partenaires (Hudon 2016), d'autres ne manquent pas de revenir sur les limites des FOR-PP ; ces partenariats, certes, contribuent à améliorer les conditions d'accès aux services sociaux de base, mais soulèvent aussi la difficulté pour les structures de contrôle public à suivre les partenaires privés. Ceux-ci développent des comportements opportunistes (Gash et al. 2003 ; Bentz et al. 2004). Est-ce à dire que l'application des techniques du secteur privé dans l'État par les FOR-PP, ainsi que le préconisent les adeptes du Nouveau Management Public (NMP), peut se trouver limitée par les comportements opportunistes des partenaires privés ?

Dans le cadre des pays en voie de développement comme le Sénégal, les secteurs concernés par les FOR-PP sont de plus en plus nombreux et touchent les secteurs en réseaux, monopoles naturels ou des infrastructures essentielles (eau, énergie, Autoroutes, etc.). Aussi, profitant de leur position, il est à craindre que les partenaires privés développent des pratiques de nature à déséquilibrer les relations contractuelles avec le partenaire public et qui pourraient être qualifiées d'opportunistes<sup>2</sup>. Autrement, dans les FOR-PP, les partenaires, surtout privés, développent-ils des comportements opportunistes dans le contexte sénégalais ?

L'objectif de ce travail est de voir si les comportements opportunistes notés chez les partenaires, surtout privés, dans les FOR-PP, sont identifiables dans un pays comme le Sénégal, où de telles associations sont notées de plus en plus. Dès lors, nous partons de l'hypothèse principale que dans les FOR-PP les partenaires sont, dans les relations partenariales et de proximité, plus enclins à développer des comportements opportunistes.

La méthodologie suivie pour parvenir à nos résultats s'est appuyée sur une approche qualitative. En effet, la question des FOR-PP, du point de vue scientifique, est à l'étape d'études embryonnaires au Sénégal ; ce qui postule à des analyses en profondeur pour une meilleure connaissance (Yin 2003). Parmi les méthodes qualitatives, l'étude de cas est privilégiée. La question de l'opportunisme des partenaires dans les FOR-PP recèle une dimension pratique et il est important dans un tel contexte d'avoir l'expérience des acteurs, en tous cas, des parties prenantes engagées. C'est en cela que le recours à l'étude de cas est pertinent (Gagnon 2005).

---

<sup>1</sup> L'Acronyme FOR-PP est empruntée au Professeur Bachir MAZOUZ de l'Ecole Nationale d'Administration Publique (ENAP) de l'Université du QUEBEC. Il l'a utilisé lors du 8eme colloque de l'Association Internationale de Recherche en Management Public tenu à l'Université Panthéon Sorbonne les 23 et 24 Mai 2019. Les FOR-PP s'assimilent dans la présente étude aux PPP prises dans leur dimension large c'est-à-dire les différentes formes collaborations entre les personnes publiques, notamment l'Etat et les personnes privées (entreprises ou associations).

<sup>2</sup> Williamson (1985) définit les comportements opportunistes comme des pratiques portées sur la recherche de l'intérêt personnel et basées sur la ruse.

Les résultats obtenus montrent, plus chez le partenaire privé, des agissements qualifiables d'opportunistes. Il s'agit principalement de la réticence au contrôle de ce dernier, de la subsistance de pratiques peu propices à la performance recherchée dans l'alliance entre le secteur public et celui privé, au non-respect d'obligations contractuelles ou au retard dans l'exécution de telles obligations. Il est arrivé aussi que le partenaire public ne puisse respecter ses obligations pour des raisons qui ne peuvent être forcément liées à des agissements de nature opportuniste.

Dans une première section, ce travail revient sur la l'élucidation de la notion de FOR-PP et des comportements qualifiables d'opportunistes et, souvent développés par les partenaires privés. Il est fait appel à la théorie de la proximité (Talbot, 2015) qui a permis d'analyser les comportements des acteurs, surtout privés, en mettant en avant leurs différences d'appartenance à un même monde et d'absence de similarités. Dans la deuxième section, l'analyse revient sur la méthodologie suivie. Dans la troisième partie, les résultats sont analysés, puis discutés. Enfin, les conclusions sont dégagées. S'appuyant sur de la théorie de la proximité (Talbot, 2015), elles montrent, malgré un rapprochement géographique des partenaires, une absence d'un système de coordination unique et de hiérarchie, ce qui favorise des pratiques opportunistes, surtout venant du partenaire privé.

## **1. De la compréhension des FOR-PP pour l'appréhension des comportements opportunistes des acteurs**

### ***1.1. Définitions des FOR-PP***

Les FOR-PP sont afférentes à toute forme de collaboration entre les « institutions publiques » et les « institutions privées » et correspondent aux appréhensions les plus larges entre partenaires publics et privés. Elles sont souvent le fait des institutions étatiques et internationales (Marty *et al.*, 2006) et sont les Partenariats Public-Privé (PPP) au sens large.

Elles dépassent les Private Finance Initiative (PFI) anglo-saxon (Cossalter et du Marais, 2001) qui s'assimilent bien au marché de partenariat de France, que L'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 consacre comme une catégorie spécifique de marché public qui permet de confier à un opérateur économique ou à un groupement d'opérateurs économiques une mission globale (Ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, Journal officiel électronique authentifié n° 0169 du 24/07/2015). Lignières (2005) précise que la principale caractéristique des contrats de partenariats est de s'appuyer sur trois blocs de prestations : c'est d'abord, le financement d'investissements immatériels, d'ouvrages ou d'équipements nécessaires au service public ; ensuite, la construction ou la transformation d'ouvrages ou équipements ; enfin, l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou leur gestion, le cas échéant, d'autres prestations concourant à l'exercice, par la personne publique, de la mission de service public dont elle est chargée. Cette définition française renvoie à une appréhension stricte des PPP.

Pourtant, dans leur dimension large, les PPP tels que proposés par les institutions internationales comme la Banque Mondiale (BM), renvoient, en plus les contrats de partenariat, aux délégations de service public que sont la concession ou l'affermage (Marty *et al.*, 2006). C'est dans ce sens qu'il faut saisir la définition proposée par le législateur

sénégalais, qui considère que : « *le contrat de partenariat public-privé : est un contrat conclu à titre onéreux pour une durée déterminée entre une autorité contractante et un opérateur économique, qui est, selon son objet, les modalités de rémunération du titulaire et les risques transférés, qualifié de contrat de partenariat public-privé à paiement public ou de contrat de partenariat public-privé à paiement des usagers* ». Le contrat de partenariat public-privé à paiement public est le contrat de partenariat public-privé par lequel une autorité contractante confie à un opérateur économique, dont la rémunération provient essentiellement de versements de l'autorité contractante pendant toute la durée du contrat, tout ou partie des missions ayant pour objet la conception, la construction ou la transformation, l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou la gestion d'ouvrages, de services, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires à l'intérêt général dont l'autorité contractante a la charge, ainsi que tout ou partie de leur financement. Et le contrat de partenariat public-privé à paiement par les usagers est un contrat de partenariat par lequel une autorité contractante confie la gestion d'un service d'intérêt général dont elle a la responsabilité, ou la conception, le financement, la réhabilitation, l'exploitation, l'entretien et la maintenance d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels à un opérateur économique dont la rémunération provient essentiellement de versements des usagers. La concession, l'affermage et la régie intéressée sont des contrats de partenariats à paiement par les usagers. » (Loi 2021-23 du 02 mars 2021 relative aux contrats de partenariats public-privé au Sénégal, p.3-4)<sup>1</sup>.

Les FOR-PP concernent, donc, les ententes les plus diverses allant des contrats de partenariat aux délégations de service public (concessions, affermage, etc.) sans oublier les associations avec le secteur associatif. Ils peuvent s'assimiler aux Partenariats Public-Privé au sens large du terme (Mazouz, 2019). Avec le développement de techniques et des outils de gestion empruntés du secteur privé, il devient nécessaire de revenir sur la capacité des FOR-PP à répondre aux tensions inhérentes aux oppositions entre partenaires, public et privé, à travers les pratiques opportunistes. Ces pratiques ou comportements opportunistes, selon Williamson (1985), peuvent être définis comme « *la recherche de l'intérêt personnel avec ruse. Ceci inclut, sans être exhaustif, les formes les plus flagrantes telles que : le mensonge, le vol, la tromperie (...). Plus généralement, l'opportunisme se réfère à la divulgation d'une information tronquée ou déformée, à tout effort calculé pour induire en erreur, désinformer, déguiser, obscurcir, autrement dit rendre confus.* »<sup>2</sup>. Déviant, l'opportunisme reste rationnel. Il peut être passif, par omission, ou actif, par le mensonge, (Wathne et Heide, 2000). Dans tous les cas, il faut distinguer pratiques opportunistes de situation où un acteur saisit une opportunité. Au sens de Fulconis et Paché (2008 ; p. 37) : « son action ne s'accompagne d'aucun effort calculé ou d'aucune volonté visant à abuser les autres membres du réseau. Ladite entreprise profite de l'environnement externe qui lui permet de réaliser en termes d'actions tactiques, pour accroître sa part de marché par exemple ou tout simplement de se pérenniser ». Les pratiques sont observables, de manière générale, dans les FOR-PP.

## 1.2. L'opportunisme dans les FOR-PP

---

<sup>1</sup> <http://www.droit-afrique.com/uploads/Senegal-Loi-2021-23-partenariat-public-privel.pdf> 12/05/2021 à 8h 5mn.

<sup>2</sup> p.47, Williamson, O., 1985, The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. New York, NY : The Free Press, 1985.

Selon El-Gharbi. et Khefacha ( 2009, p.74), « *l'opportunisme peut être défini comme la recherche d'un acteur de satisfaire ses propres intérêts en utilisant des voies qui ne sont pas loyales et qui peuvent aller jusqu'à la tromperie* »<sup>1</sup>. L'opportunisme ex-ante se distingue de l'opportunisme ex-post. L'opportunisme ex-ante s'apprécie avant ou lors de la négociation d'un contrat et voit l'un des contractants profiter de l'asymétrie de l'information pour diffuser des fausses informations ou omettre de transmettre des données importantes pour la conclusion du contrat et s'assimile à la « sélection adverse » de Akerlof (1970). Celui ex-post se manifeste lors de l'exécution du contrat et l'un des contractants profite du coût de contrôle pour ne pas respecter ses engagements contractuels (Williamson, 1985). Il correspond à la situation « d'aléa moral » (Akerlof, 1970).

L'opportunisme, ex-ante ou ex-post, est considéré comme un comportement stratégique qui se base sur diverses manœuvres frauduleuses afin d'obtenir un gain particulier (Williamson, 1975). Il consiste en l'ensemble « *d'efforts calculés pour tromper, déformer, déguiser, obscurcir un partenaire* » (Williamson, 1985). Cependant, l'opportunisme ne se limite pas uniquement à sa forme active (stratégique), mais revêt d'autres formes passives (non stratégique). Les FOR-PP, devenus attractifs et structurés en contrats, sont affectés par l'opportunisme des différents partenaires.

Mazouz<sup>2</sup> souligne que les motifs expliquant le recours FOR-PP, notamment aux PPP se résument par :

- « 1) La persistance de la fragilité des finances publiques ;
- 2) la frustration grandissante de l'opinion publique à l'endroit de la qualité des services publics ;
- 3) la rhétorique néolibérale qui prône le recours au marché en toute affaire économique<sup>3</sup> ;
- 4) la propension des gouvernements à imiter en les adaptant les expériences étrangères jugées positives en matière de gestion des services et des projets publics ».

Malgré les avantages attendus des PPP, des critiques ne manquent pas d'être soulevées (Marty et Voisin 2007). D'abord, il est à noter la possibilité de développement de comportements opportunistes, si le contrôle public ne permet pas de limiter les asymétries informationnelles au profit du prestataire. Ensuite, des difficultés sont liées à la réversibilité de la solution partenariale en cas de ré-internalisation<sup>4</sup> et à sa transférabilité à un autre contractant à l'issue de la période contractuelle (avantage informationnel). En plus, la soutenabilité des engagements de paiements sur le long terme peut se poser, ce qui explique, au Sénégal par

---

<sup>1</sup> p.74, El-Gharbi., H. et Khefacha., I, 2009, opportunisme : comportement rationnel ou irrationnel ? Sozialmanagement, Journal of Social Management, Revue Européenne des Sciences Sociales et de Management, vol. 7, n°2.

<sup>2</sup> P.2, MAZOUZ, B., 2008, « Le partenariat public-privé : une configuration organisationnelle propice aux projets technologiques ». VII eme Symposium MDI-pôles de Compétitivité Alger.

<sup>3</sup> La fragilité des finances publiques, les besoins de financement et la demande sociale qui ne faiblit dans le secteur public créé un attrait envers le secteur privé. Ce qui n'est pas sans créer des logiques de concurrence et de compétition propices à des pratiques opportunistes.

<sup>4</sup> Il s'agit des possibilités de retour en régie, de réponse à la défaillance du prestataire privé ou encore des indemnités astronomiques de résiliation des contrats afférents aux FOR-PP.

exemple, que la loi sur les contrats de partenariat public-privé en son article 21 impose une évaluation préalable s'appuyant, entre autres, sur l'analyse des implications budgétaires du projet ou l'analyse de la soutenabilité à long terme sur les finances publiques (Loi 2021-23 du 02 mars 2021 relative aux contrats de partenariats public-privé au Sénégal)<sup>1</sup>. Enfin, les comportements opportunistes de filtrage<sup>2</sup> du partenaire privé risquent de peser sur l'accès et la qualité du service public au travers d'un standard minimal et peu évolutif.

A ces critiques, s'ajoutent les difficultés notées dans l'exécution des FOR-PP, notamment dans le modèle *Private Finance Initiative (PFI)* britannique surtout dans le contexte de COVID 19 où il est nécessaire d'apprécier les situations de force majeure, de fait du prince ou sujétions imprévues et leurs implications (IGD, 2020). Il est à noter que les risques liés à l'exécution des prestations contractuelles sont divers. L'extension du domaine d'application des *PFI* dans des domaines de plus en plus complexes comme ceux technologiques, n'est pas sans créer des difficultés d'exécution. Dans ces domaines, « le secteur privé ne peut réellement capitaliser des expériences et diversifier ses risques et peut faire craindre une montée en croissance des risques de construction ». Il en est de même des risques d'exploitation où « prédominent les chocs macroéconomiques ou les effets d'hypothèses de construction contractuelle trop optimistes »<sup>3</sup>. Dans ces cas, ce sont des événements extérieurs aux parties tels que la force majeure, les sujétions imprévues ou l'imprévision, ou encore des hypothèses peu réalistes qui viennent bouleverser l'équilibre de l'exploitation. Du coup, la partie publique peut être dans l'impossibilité de suivre les évolutions du partenariat. Outre ces limites liées à l'exécution des FOR-PP, il est à souligner les difficultés notées dans le modèle britannique quand il s'est agi d'activer les clauses incitatives, notamment l'application de pénalités, en cas de non réalisation des objectifs de performance. L'application de ces clauses est peu fréquente. Les partenaires publics craignent que l'application de telles pénalités à l'encontre du partenaire privé ait des répercussions en termes de défaillances financières de celui-ci. En définitive, les partenaires sont appelés à supporter pour la plupart du temps les risques de construction et surtout d'exploitation.

A côté de ces risques théoriques, de construction et d'exploitation auxquels les partenaires privés doivent faire face, et qui sont supportés par la partie publique, il y en a d'autres qui tiennent aux comportements opportunistes, au plan financier, des opérateurs privés (Bentz *et al.* 2004). Ces comportements sont souvent le fait de sponsors d'investisseurs originels qui quittent la société de projet au profit d'investisseurs secondaires avant la fin du projet. Ces sorties prématurées peuvent avoir des effets à long terme sur le projet. Le partenaire privé qui est sûr de rester dans le projet durant tout son cycle de vie est plus prêt à minimiser les coûts sur l'ensemble du cycle de vie de l'infrastructure. Plus grave, des faillites stratégiques peuvent être observées dans les pays en voie de développement (Guash *et al.* 2003). Dans ce contexte,

---

<sup>1</sup> <http://www.droit-afrique.com/uploads/Senegal-Loi-2021-23-partenariat-public-privel.pdf/02/06/2021>  
à 06 h 46mn.

<sup>2</sup> Les questions de l'accessibilité du service public dans les segments les moins rentables peuvent se poser.

<sup>3</sup> p .6, 10, Marty, F. et Voisin A. 2007. « Les difficultés d'exécution des Partenariats Public-Privé : le retour d'expérience des contrats de Private Finance Initiative britanniques », Observateur Français des Conjonctures Economiques, 26 septembre, 33 p.

les règles de gouvernance de la société de projet<sup>1</sup> doivent faire l'objet d'un contrôle particulier.

Aux problèmes de faillites stratégiques ou d'absence de minimisation des coûts financiers du projet durant tout son cycle d'exécution, viennent s'ajouter les opérations de refinancement ou de restructuration financière du montage financier du projet par le prestataire. Celles-ci peuvent déséquilibrer financièrement le partenariat (Marty et Voisin 2007). En plus, les FOR-PP, de par leur absence de flexibilité, peuvent ne pas être conformes à l'esprit des services publics qui s'adosent sur le principe d'adaptabilité. Or, les contrats de partenariat sont des contrats à long terme et les besoins sociaux sont évolutifs. Et ne pas tenir compte de ces évolutions peut être contre-productif.

Il se pose aussi la question des renégociations des projets FOR-PP du fait de leur durée comme cela a été le cas de la concession de l'autoroute à péage au Sénégal Dakar-Aéroport international de Diamniadio<sup>2</sup>. Un protocole d'accord relatif à la renégociation a été signé entre les différentes parties prenantes de la concession en mars 2021, après une dizaine année de gestion du partenaire EIFFAGE Sénégal et suite aux contestations des acteurs de la société civile sénégalaise arguant des clauses léonines du contrat qui favorisaient le partenaire privé de l'Etat du Sénégal. A cet égard, l'Etat est entré dans le capital de la société concessionnaire de l'autoroute à péage à hauteur de 25% et le prix du péage a été maintenu au taux en cours pour les cinq années à venir. Mieux, la location du domaine public foncier qui était à un montant symbolique de 1000 F CFA (655 €) est passée à 800 000 000 F CFA/an (1 223 000 €). Ainsi, il apparaît que des craintes peuvent provenir du développement de comportements opportunistes de la part de chaque partenaire, chacun tentant d'imposer des conditions léonines. S'agissant de la partie privée, elle pourrait tirer profit de la disparition de la pression de ses concurrents et de l'information acquise lors des premiers mois de contrats pour augmenter tant son pouvoir de négociation que son avantage informationnel pour imposer ses conditions à la personne publique, garante en dernier ressort de la continuité du service (Marty et Voisin 2007).

En ce qui concerne les implications budgétaires et économiques, Marty *et al.* (2006), tout en insistant sur l'émergence et le développement des FOR-PP à travers le monde, se sont évertués à montrer qu'ils procédaient d'un phénomène de débudgétisation. Au plan économique, ils ont soulevé les arbitrages qui s'imposent si l'on doit recourir à un FOR-PP. En fait, selon eux, il était nécessaire, avant de passer à un projet en FOR-PP, de voir si le projet n'était en termes de coûts plus profitable, si réalisé directement par les pouvoirs publics. C'est l'indication que donne la loi n°2021-23 du 02 mars 2021<sup>3</sup> sur les contrats de partenariat public privé qui dispose en son article 21 : « *Les projets de contrat de partenariat public-privé donnent lieu à une évaluation préalable, réalisée par l'autorité contractante et soumise à*

---

<sup>1</sup> Les sociétés de projet sont celles créées par les investisseurs pour s'occuper de la mise œuvre de l'équipement ou de la satisfaction des missions qui leurs sont confiées dans le partenariat.

<sup>2</sup> <https://lequotidien.sn/peage-renegociation-du-contrat-de-concession-le-senegal-obtient-25-du-capital/?sfw=pass1622703990> 03/06/2021 à 7 h 10.

<sup>3</sup> <http://www.droit-afrique.com/uploads/Senegal-Loi-2021-23-partenariat-public-privel.pdf/07/06/2021> à 07 h 31mn.

*l'avis consultatif de l'UNAPPP<sup>1</sup>. Les offres d'initiative privée font également l'objet d'une contre-expertise revue par l'UNAPP. L'évaluation préalable fait apparaître les motifs à caractère économique, financier, juridique et administratif qui conduisent l'autorité contractante à engager la procédure de passation d'un tel contrat... ».*

Aux caractéristiques propres aux institutions partenaires, s'ajoutent d'autres éléments liés au partenariat et qui peuvent influencer le contrôle exercé par la partie publique. Aussi, en venant à l'ampleur des FOR-PP, des chercheurs (Marty *et al.* 2006) ont rappelé le phénomène et ses implications budgétaires et économiques. Le Royaume Uni, diront-ils, avec les contrats de Private Finance Initiative (PFI), a le premier développé les FOR-PP, sous leur forme actuelle<sup>2</sup>. Dans les pays développés et dans ceux sous-développés, les FOR-PP sont une réalité. Et ils prennent plusieurs formes. Toujours est-il qu'ils ont des implications budgétaires et économiques. Au plan budgétaire, les FOR-PP permettent de réaliser des investissements publics dans un contexte budgétaire contraint (Tabouis, 1995). Même s'il n'est pas évident du point de vue économique, au plan des coûts, que ceux-ci soient moins onéreux que les modes traditionnels de réalisations des infrastructures (Vining *et al.*, 2008).

Revenant aux raisons qui poussent les gouvernements à se lancer dans les FOR-PP, Vining *et al.* (2008) les situent dans la réduction des coûts dans les projets FOR-PP. S'appuyant sur dix (10) projets d'infrastructures FOR-PP, Vining *et al.* ont voulu bien savoir si leurs coûts seraient plus élevés, si on les avait réalisés dans un cadre entièrement public. Pour analyser la question, ils ont fait appel aux différences d'objectifs des institutions partenaires et les coûts de transactions liés aux projets FOR-PP. A l'évidence, ils ont pu démontrer qu'au Canada, dans les projets FOR-PP, les coûts l'emportent sur les bénéfices. La volonté des institutions privées à supporter le risque baisse avec l'augmentation de celui-ci. Dans les contrats FOR-PP, souligneront-ils, par ailleurs, il est extrêmement coûteux d'opérer des changements et les partenaires privés développent des comportements opportunistes. L'expérience britannique ne semble pas, non plus, montrer tous les avantages attendus des FOR-PP (Clark *et Ruane*, 2005). Il est possible d'y ajouter une désaffectation de certaines personnes publiques, notamment les collectivités locales, aux PPP (Marty *et Saussier*, 2018) du fait l'effet réputationnel exacerbé par les difficultés rencontrées par certains projets, aux changements des conditions d'accès aux financements et aux changements de conditions de recours à ces contrats.

---

<sup>1</sup> L'Unité d'Appui aux Partenariats Public-Privé (UNAPPP) est un organe expert ayant pour mission et conseiller les autorités contractantes à toutes les étapes du cycle de vie des projets PPP et rendre des évaluations préalables concernant lesdits projets.

<sup>2</sup> L'historique évoqué plus haut montre que les FOR-PP remontent à l'époque romaine.

### 1.3. De la théorie de la proximité pour davantage apprécier les comportements opportunistes dans les FOR-PP

L'opportunisme des acteurs, ou d'un acteur des FOR-PP, s'apprécie au travers de leurs interactions. C'est pourquoi un accent particulier sera mis sur l'école de la proximité qui reste intéressant dès lors que l'on veut analyser l'influence de la localisation des acteurs sur leurs relations économiques. Selon Talbot (2015), elle s'appréhende plus à travers des dimensions qu'une définition. Elle peut être géographique et non géographique.

La Proximité Géographique est avant tout une affaire de distance. Dans son acception la plus simple, il s'agit du nombre de mètres ou de kilomètres qui séparent deux entités. Mais la Proximité Géographique est relative, de plusieurs manières : elle est tout d'abord relative aux caractéristiques morphologiques des espaces au sein desquels se déroulent les activités. Il peut s'agir d'une proximité « à vol d'oiseau », comme dans le cas d'un déplacement en avion par exemple, mais il arrive souvent que le relief du terrain joue un rôle : il n'est pas équivalent de se déplacer d'un point à l'autre sur une surface plane ou en escaladant une montagne ; elle est ensuite relative à la disponibilité d'infrastructures de transport. L'existence d'une route ou d'une autoroute, d'une ligne de train ou de métro, d'une voie fluviale, va permettre un temps d'accès plus ou moins long et plus ou moins aisé. C'est dans cet esprit que l'on parle de distance fonctionnelle, au sens de Perroux ; elle peut encore être relative aux conditions financières des individus qui utilisent ces infrastructures de transport. Une ligne de train à grande vitesse peut permettre un accès rapide entre deux lieux, mais son coût va se révéler prohibitif pour une partie de la population, du moins dans le cas de déplacements fréquents. On va donc dire que la Proximité Géographique entre des personnes, ou entre des personnes et des lieux, est partiellement liée à « la richesse des individus », selon Talbot<sup>1</sup>. De même, la proximité géographique ramène à la distance kilométrique séparant deux acteurs. Celle-ci intègre « *les effets objectifs* tels : le coût temporel, de communication et monétaire du franchissement de la distance » et « *un effet subjectif* puisqu'elle relève en dernier ressort d'un jugement porté par les individus sur la nature de la distance qui les sépare »<sup>2</sup> Talbot (2015, p. 4-5.).

La proximité non géographique s'apprécie par la capacité d'interaction des membres d'une organisation (Torre et Rallet, 2005). Cette capacité d'interaction relève de la logique de similitude de représentation et de la logique d'appartenance à une organisation. La logique de similitude est intimement liée à la communauté de croyances et de savoirs que partagent les participants et qui les lient ; la logique d'appartenance renvoie au fait que les membres d'une organisation interagissent effectivement grâce et dans un même cadre de règles et de routines de comportements dont ils partagent les mêmes interprétations.

Pour Bouba-Olga et Grosseti (2008) et sous l'angle interactionniste, la proximité non géographique se mesure par une proximité de ressources matérielles et immatérielles des acteurs pour voir leurs ressemblances ou leur complémentarité. Quant à la proximité de

---

<sup>1</sup> p.65, Talbot, D. 2009, « L'approche par la proximité : quelques hypothèses et éléments de définition ». Conférence: XVIII Conférence de l'AIMS, Grenoble.

<sup>2</sup> P. 4-5, TALBOT D., 2015, « Faut-il être proche pour contrôler ? Effets des proximités sur le contrôle inter-organisationnel », XXIV<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, 3-5 juin, Paris.

coordination, elle revient sur les obstacles ou les facilités de la coordination par la mise en place d'un même réseau social ou par un système de médiation. Boschma (2005) revient sur la proximité évolutionniste en distinguant celle basée sur l'appartenance à un même arrangement institutionnel (hiérarchie, réseau, marché), celle cognitive (partage des acteurs d'une même base de connaissances), celle sociale (appartenance à un même réseau social) et celle institutionnelle (partage de diverses institutions). Partant de ces approches de la proximité, géographique ou pas, Talbot (2015) propose une démarche synthétique (Tableau 1 sur les dimensions de la proximité) qui s'appuie sur le principe de similarité et le principe d'appartenance à un réseau ou une organisation que nous retiendrons dans le cadre nos analyses.

*Tableau 1 : les dimensions de la proximité*

<b>Proximités</b>	<b>Similarité</b>	<b>Appartenance</b>
<i>Proximité non géographique</i>		
Torre et Rallet (2005)	Représentations, croyances, savoirs	Organisation
Bouba-Olga (2008)	Ressources matérielles et immatérielles	Réseau social
Boschma (2005)	Lois, règles, valeurs Base des connaissances	Réseau social Arrangement institutionnel
<i>Proximité géographique</i>		
Torre et Rallet (2005), Bouba-Olga (2008), Boschma (2005)	Localisation	

Source : Talbot, 2015

Partant du tableau 1 et s'appuyant principalement sur les critères de similarité et d'appartenance, il est question d'apprécier l'opportunité des partenaires à travers la théorie de la proximité.

## **2. Une approche qualitative pour l'appréhension des comportements opportunistes des partenaires des FOR-PP**

Ayant recours aux méthodes qualitatives, nous avons souscrit à une perspective constructiviste. Gagnon (2005) nous rappelle que, dans le constructivisme, la société n'est pas donnée comme le soutiennent les positivistes, mais construite par les relations qu'établissent les acteurs. Dans le cas des comportements opportunistes dans les FOR-PP au Sénégal, des études en profondeur s'imposent pour davantage les comprendre au travers de la complexité des relations humaines et sociales. Ce qui ne peut s'appréhender qu'au travers de données construites. Ce qui passe par des descriptions détaillées des comportements opportunistes dans les FOR-PP, en s'appuyant sur une posture interprétative, tout ayant une perspective relativiste. Ce processus a le mérite de mettre les interviewés au cœur du dispositif de recueil des informations.

L'étude de cas semble également appropriée du fait de la nature embryonnaire des recherches sur les FOR-PP au Sénégal. Yin (2003) nous enseigne que c'est une méthode qui permet de

comprendre un phénomène. A part quelques études (Blanc et Ghesquières, 2006 ; Marin, 2009), pour la plupart du temps commanditées par les institutions internationales (AFD, BM), il existe quelques études scientifiques sur les FOR-PP au Sénégal (Diouf, 2015 ; Diouf, 2019 ; Saware, 2019). Les partenariats sont à maîtriser davantage pour éviter les difficultés notées dans le secteur de l'énergie (OCDE, 2007). De manière spécifique, le recours à l'étude de cas semble pertinent aussi du fait du caractère construit des partenariats. En effet, ceux-ci, dans leurs procédures et processus, sont marqués par le caractère profond des différences entre partenaires (Gortner *et al.*, 1993 ; Giaque, 2005, Vaillancourt, 2008). Ce qui signifierait qu'en tant qu'objet d'étude les PPP restent des phénomènes en construction perpétuelle. Dans le cas précis de notre objet d'étude, les différences sont marquées et se manifestent à travers les comportements opportunistes des acteurs.

La dimension pratique de la question de recherche incite à adopter l'étude de cas comme méthode de recherche. Toujours Gagnon<sup>1</sup> (2005, p. 15) rappelle « *la pertinence du recours à l'étude de cas s'établit par rapport aux caractéristiques de la problématique sous étude* ». En fait, ajoutera-t-il, « *il faut se rappeler que cette méthode est particulièrement adaptée pour les questions pratiques, où l'expérience des acteurs est importante et le contexte de cette expérience à connaître* ». Le caractère pratique de l'étude sur les comportements opportunistes passera ainsi par les descriptions détaillées des acteurs.

La recherche est, dès lors, de type exploratoire. Des données éparses sur la question de recherche peuvent être retrouvées, surtout dans des travaux d'organismes internationaux (Blanc et Ghesquières, 2006 ; Marin, 2009 ; Diouf, 2015 ; Diouf, 2019 ; Saware, 2019). Données qu'on aurait voulues plus complètes, mais qui permettent de se faire des idées sur l'objet de recherche. Ce type de recherche, à l'opposé du type empirique brut, « *porte sur des sujets dont la pertinence ne semble pas faire problème, mais qui, pour diverses raisons, ont été peu ou pas explorés jusqu'ici... Le type exploratoire se situe en amont du premier en ce qu'il porte sur des thèmes dont le potentiel de recherche n'est pour l'heure suffisamment étayé pour justifier pour s'y attaquer de plain-pied* »<sup>2</sup> (Gagnon, 2005, p. 16).

Sur les critères de la recherche, il est nécessaire de dégager les construits qui vont déterminer l'opérationnalisation de notre recherche. Les construits de la recherche doivent être énoncés. Par construit, on retiendra, avec Gagnon (2005), une variable qui n'est pas concrète, tangible ; il s'agit d'une construction intellectuelle et sa mesure n'implique pas son existence factuelle. Les construits sous-tendant la recherche, il a été fait appel à la problématique pour laquelle il fallait voir dans quelle mesure les partenaires des FOR-PP développent des stratégies opportunistes dans le contexte sénégalais. Aussi, il a été nécessaire d'axer l'unité d'analyse sur les comportements opportunistes des partenaires, surtout privés (Marty et Voisin, 2007). Cet opportunisme se manifeste, par conséquent, chez le partenaire public et le partenaire privé.

Compte tenu de ce qui précède, notre étude s'est, dès lors, portée sur l'hydraulique urbaine à travers le partenariat État/SONES/SDE. Ce partenariat est au cœur de relations opportunistes notées dans les FOR-PP puisque les rapports entre partenaires sont des relations mandant-

---

<sup>1</sup> p. 15, GAGNON, YVES-C., 2005, L'étude de cas comme méthode de recherche, Presses universitaires du Québec.

<sup>2</sup> *Ibid.* p. 16.

mandataire. La SONES, à qui l'Etat confie la réalisation d'infrastructures publiques et le contrôle de l'exploitation, doit suivre les activités du partenaire privé la SDE. Ce qui va soulever, à coup sûr, toutes les dimensions de notre recherche à travers les comportements opportunistes puisque ces dimensions accompagnent le cheminement du partenariat.

Les données à collecter portent sur les comportements opportunistes et les instruments de collecte sont principalement la recension des écrits, leur analyse et surtout l'interview. Gagnon (2005) souligne : « *c'est l'une des plus importantes sources d'informations* ». Il ajoute, « *elle peut prendre trois formes établies en fonction de deux critères à savoir le degré de liberté laissé au répondant et le niveau de profondeur et de finesse de l'information recherchée* ». <sup>1</sup> Dans la phase de pré-enquête, il a en effet été fait recours à l'interview libre. Cela a permis de corriger et d'asseoir nos orientations de départ. Cela a également permis d'avoir des entretiens libres avec les informants pour obtenir le maximum d'informations sur l'opportunisme des partenaires dans le cas du FOR-PP État/SONES/SDE. Surtout que les éléments théoriques obtenus sur l'opportunisme dans les FOR-PP devaient être confrontés à la réalité de l'hydraulique urbaine, pour voir les pistes réelles de collecte d'informations et d'analyse possibles.

Par conséquent, par l'interview libre, dans le cadre de la pré-enquête, l'occasion a été donnée de fixer en meilleure connaissance de cause les objectifs précis, aussi bien finaux que partiels (Aktouf, 1987). Des interviews exploratoires ont permis de recueillir les dimensions essentielles du partenariat Etat/SONES/SDE, en vue de recentrer notre instrument d'entrevue sur nos objectifs de départ, ce qui n'a été possible qu'à travers une entrevue libre avec les responsables des institutions partenaires.

Force est de reconnaître, alors, que les interviews semi-directives en profondeur ont été facilitées par les points identifiés dans l'interview exploratoire. Finalement, les interviews semi-directives permettront, à travers les dimensions identifiées précédemment, d'atteindre la profondeur recherchée dans l'étude de cas par des entretiens en profondeur, cadrés sur les questions de recherches et les dimensions et indicateurs.

S'agissant de l'interview semi-structurée, elle a permis d'engager l'enquête de terrain proprement dite. Les questions ont tourné autour des comportements opportunistes des partenaires. Il a fallu aller jusqu'aux indicateurs de chaque dimension de la recherche pour davantage orienter les informants dans le sens de la profondeur désiré. Enfin, par une interview directive, il a été procédé à une vérification des données obtenues durant les deux premières phases. Ce qui passe par la validation de nos données par les répondants choisis selon des critères décrits plus bas. Des informant clés choisis et présents avant la réforme dans le secteur de l'hydraulique y ont contribué.

Les personnes interviewées ont été les autorités au centre des réformes, les responsables administratifs des FOR-PP, les ingénieurs impliqués dans leur mise en œuvre. Il s'agit principalement de personnes impliquées dans le partenariat, dans le secteur de l'hydraulique urbaine, surtout celles présentes dans le contrôle public et situées au niveau management. Gagnon (2005) souligne à ce propos que, dans une étude de cas, la qualité de l'information dépend dans une large mesure des informants qui l'ont donnée. C'est la raison pour laquelle

---

<sup>1</sup> *Ibid.* p. 67.

les répondants sont à situer parmi les personnes au fait de ces thématiques. Elles viennent en majorité de l'ex-SONEES, dont le personnel a été transféré vers les deux sociétés créées pour s'occuper de l'exploitation et du contrôle de l'exploitation de l'hydraulique au Sénégal, lors de la réforme dans le secteur de l'eau. Ces sociétés sont la SONES et la SDE.

Aussi, il a été ciblé des répondants venant de Directions de l'État et de la SONES impliquées dans le partenariat ; il s'agit de ceux venant de la :

- Direction de l'hydraulique urbaine de l'État ;
- Direction du patrimoine et du contrôle de l'exploitation de la SONES ;

Le choix des informants dans ces deux entités s'appuie sur le fait qu'il s'agit d'organes habilités à assurer le contrôle de l'exploitation de l'hydraulique pour le compte de l'État et pour la SONES.

En ce qui concerne les répondants de la SDE, ils proviennent essentiellement de la :

- Direction de l'exploitation de la SDE ;
- Direction Générale de la SDE ;
- Direction clientèle de la SDE.

S'il est évident que, pour cette catégorie de personnes, il a été plus difficile d'obtenir des renseignements quant aux comportements opportunistes dans les FOR-PP, leur position leur permet d'appréhender les enjeux liés à l'exécution des contrats, ainsi que les divergences. Au total, 35 interviews ont été organisées et les personnes ont été interrogées. Cinq durant la phase de pré-enquête, vingt-six (26) pour les enquêtes proprement. Il y a eu une phase de validation avec quatre (4) entrevues. La durée moyenne des entrevues est de 1 h 30 mn à 2 h ; Pourtant, il est arrivé d'avoir des entretiens d'une durée de 3 heures de temps, surtout à la Direction du Patrimoine et du Contrôle de l'Exploitation. Les entretiens les plus courts se sont tenus au niveau du partenaire privé. Il y en a qui n'ont pas duré plus de 45 mn.

Les enquêtes se sont déroulées principalement séparément au niveau des sièges des institutions partenaires, à savoir la SONES et la SDE. Si dans le cas de la SONES, elles se sont tenues dans le cadre de l'intimité des bureaux, pour le cas de la SDE, elles se sont faites dans le cadre de bureaux, qui souvent, étaient en *open space*. Ce qui pouvait être une force, comme par ailleurs, il pouvait être une limite à l'étude. Comme force, les répondants de la SDE confrontés à la présence des autres agents, sont incités à la véracité de leurs réponses. Toutefois, la présence de ceux-ci pouvait aussi être une limite car les obligeant à dégager la version la plus officielle, autrement la ligne politique dégagée par la direction centrale. Rares ont été les entrevues qui se sont déroulées en dehors desdits endroits. Les seuls cas sont où les entrevues se sont déroulées en dehors de la SONES et de la SDE, c'est quand il a fallu interroger les agents de la Direction de l'hydraulique, des experts et ceux de associations consoméristes.

S'agissant des interviews, à proprement parler, s'appuyant sur le fait que les descripteurs doivent être aussi concrets que précis (Gagnon, 2005), il a beaucoup été question de dégager le plus d'exemples possibles avec les répondants. Ce qui permet d'éviter le plus que possible les inférences. Le phénomène de saturation, ayant commencé à se faire sentir à partir des

entrevues, des enquêtes proprement dites, il a fallu reconsidérer leur poursuite. Les interviews ont été enregistrées principalement, puis transcrites. Pour les répondants qui n'ont pas voulu passer aux enregistrements, des notes écrites ont été consignées et sécurisées. Ceci permet de tenir compte des recommandations de Gagnon (2005) pour qui : « *il faut toujours s'assurer que les données brutes soient toujours accessibles pour que d'autres chercheurs puissent vérifier et confirmer la véracité des interprétations qui ont été faites* ». Cependant, pour garder le secret et la confidentialité des sources, des numéros ont été donnés aux différentes personnes interviewées.

Dans le traitement des données, l'analyse de contenu a facilité la détermination des unités de signification et préparé un codage-triage. Pour l'analyse de contenu, nous nous sommes intéressés aux thèmes, aux mots ou aux concepts présents ou non dans les interviews. L'importance à accorder à ces thèmes, mots ou concepts, ne se mesure pas alors au nombre ou à la fréquence, mais plutôt à l'intérêt particulier, la nouveauté ou le poids sémantique par rapport au contexte (Aktouf, 1987). L'intérêt des thèmes, mots ou concepts a largement été déterminé par les catégories dégagées à partir des comportements opportunistes. Selon Aktouf (1987) : « *la catégorie est la caractéristique selon laquelle, on regroupera un certain nombre de répondants ou d'éléments. Cette caractéristique étant commune à tous ces répondants ou éléments* ». Pour établir ces catégories, il est possible de recourir à deux formules (Gagnon, 2005). Dans la première, appelée top-down, le chercheur commence avec un ensemble de principes, de lois et de concepts, puis tente d'extraire la signification du texte et de relever les catégories à partir des éléments préétablis (Gagnon, op.cit.). Dans la seconde formule, bottom-up, il dérive, à partir des unités d'informations contenues dans les textes, une infrastructure de catégories pouvant contribuer à expliquer ou à décrire le phénomène sous étude (Gagnon, op.cit.). Cette seconde formule ne nous a pas retenus puisque les catégories ont été dégagées auparavant. C'est la première formule qui a été privilégiée puisqu'à partir de l'opportunisme des partenaires privés et publics les éléments pertinents ont été extraits et mis dans des catégories.

Par la voie inductive, l'isolement des unités d'information qui est fait par la suite, ainsi que l'exprime le tableau 3 sur le codage-triage des données a permis de compléter chaque catégorie identifiée. Manuellement, des annotations des passages constituant des unités d'information ont permis de procéder au codage des éléments obtenus. Ainsi, les idées, concepts et catégories dégagés à partir des construits de la recherche se tissent aux données dans le sens de la construction d'une théorie. Ces idées et concepts sont les extraits de textes légaux et contractuels mais aussi des citations tirées des répondants.

L'analyse de contenu a été directe et des fois indirecte quant à la détermination des unités de signification. Les unités de signification, c'est-à-dire ce qui dans chaque texte sera considéré comme une unité signifiante d'une attitude, ont été identifiées. Ce sont peut-être des mots, des phrases, des idées générales de passages complets (Aktouf, 1987).

S'agissant des analyses de contenu direct et indirect, elles ont permis de saisir le sens littéral de ce qui est étudié ou les contenus non directement perceptibles. Ainsi, dans le cas de l'analyse de contenu direct, les documents relatifs sur la réforme du secteur de l'hydraulique ont été appréhendés. Ces sont principalement la loi de 95-07 du 10 avril 1995 sur l'hydraulique urbaine mais aussi les différents contrats signés pour introduire la partie dans la gestion de l'eau au Sénégal pour saisir les comportements opportunistes. Relativement à

L'analyse de contenu indirect, elle a permis d'appréhender les entrevues pour en retirer le non perceptible, le latent qui se cachait derrière le manifeste ou le littéral (Aktouf, op.cit.), ce qui a du reste été plus difficile. Si les unités de significations retrouvées dans le cadre de l'analyse directe de contenu des documents légaux et contractuels ont permis de compléter ou d'éclairer les entrevues ; ces textes ont été lus et relus pour une familiarisation à leur contenu. Cette lecture répétée est une exigence méthodologique qui permet de distinguer « les différents thèmes discernables possibles, principaux et accessoires, les différentes tendances, positions attitudes, opinions exprimées ou sous-entendues » (Aktouf, op.cit.).

L'organisation des unités de signification est passée par le triage-codage. En venant au triage-codage, il a accompagné tout le processus de collecte de données. Cette codification relève de l'analyse puisque « *les codes sont des étiquettes qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive et inférentielle compilée au cours d'une étude* »<sup>1</sup>. Pour créer les codes, il n'a pas été établi une liste de départ, à partir du cadre conceptuel, des questions de recherche ou des variables clés. S'appuyant sur une approche inductive et sans pré-codification, les données ont été collectées, étudiées pour voir la « façon dont elles fonctionnent ou s'intègrent dans le contexte », et déterminent « le nombre de variétés qu'elles présentent ». Ainsi, « les données coïncident bien avec les codes qui les représentent et on est plus proche d'un code en pratique que le code tout usage issu d'une liste de départ préfabriquée ». Aussi, s'appuyant sur les comportements opportunistes dans le FOR-PP État/SONES/SDE, d'une part, et les catégories dégagées plus haut et les données recueillies, d'autre part, la codification suivante a été établie à travers le tableau ci-après :

Tableau 2 : Tableau de codification des données recueillies

<b>Comportements Opportunistes CO)</b>	<b>Codification</b>	<b>Sous-codification</b>
	Comportements Opportunistes Partenaire Privé (CO-PRI)	Climat de Familiarité entre Contrôleurs et Contrôlés (CO-PRI -CFCC) Subsistance de Pratiques de l'ancienne SONEES (CO-PRI -SPAS) Changement de Logiciel de Gestion (CO-PRI-CLG) Retard de l'Audit du Cout Exploitant (CO-PRI-RACE)
	Comportements Opportunistes du Partenaire Public (CO-PPU)	Branchements Sociaux non réalisés (CO-PU -BSNR) Retards dans les travaux (CO-PPU-RT)

A partir du modèle conceptuel dégagé, les interprétations ont tourné autour des comportements opportunistes développés par les partenaires. Ceux-ci ont été discutés à la lumière de l'école de la proximité.

<sup>1</sup> p.112, Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source-book* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.

### **3. Des comportements opportunistes dans le partenariat dans l'hydraulique urbaine au Sénégal**

La réforme du secteur de l'hydraulique est justifiée par un ensemble de raisons. Toutefois, la relation est marquée par des divergences qui se manifestent par des comportements opportunistes

#### ***3.1. De la réforme de l'hydraulique urbaine et périurbaine***

La réforme dans le sous-secteur de l'hydraulique urbaine et périurbaine fait suite aux difficultés de la Société Nationale d'Exploitation des Eaux du Sénégal (SONEES) à assurer l'accès à l'eau aux populations sénégalaises. Déjà en 1986, les premiers signes avaient commencé à se manifester et ont atteint une phase critique en 1995. La SONEES n'avait pas pu surmonter les diverses difficultés, notamment la résorption du déficit en eau de la capitale sénégalaise, Dakar (SONES 2001). Elle avait accumulé des déficits importants de trésorerie avec des arriérés face aux fournisseurs. En plus, il avait été noté des pertes importantes dues à la vétusté des conduites de distribution, ainsi qu'une saturation des grandes conduites de transfert d'eau sur Dakar, induisant une incapacité de la SONEES à résorber le déficit en eau de la capitale avec toutes les conséquences sur les populations, les industries et sur sa propre viabilité<sup>1</sup> (ATT, 2003).

En vue de trouver une solution durable à cet état de fait, une stratégie en deux étapes avait été conçue. D'abord, une première phase, à court terme, destinée à alléger le déficit en distribution par la mise à disposition de 60 000 m<sup>3</sup> supplémentaires par jour. Ensuite, une deuxième phase, à long terme, destinée à satisfaire, à partir du lac de Guiers situé à 250 Km de Dakar, les besoins de la capitale à l'horizon 2030. Il fallait des investissements importants qui dépassaient les moyens de la SONEES et du Gouvernement du Sénégal. Alors, sous la pression des bailleurs de fonds et des partenaires traditionnels, le Sénégal a engagé un processus de réforme du secteur de l'hydraulique urbaine et de l'assainissement.

Sur ce, la loi n°95-10 du 7 avril 1995 organisant le service public de l'hydraulique urbaine et autorisant la création de la Société Nationale des Eaux du Sénégal (J.O.R.S. 5638, 1995) relatif au partenariat dans l'hydraulique urbaine et péri urbaine fut adoptée. Elle soutient en son article 1<sup>er</sup> que le service public de l'hydraulique urbaine est confié par l'Etat aux sociétés<sup>2</sup> ci-après :

- Une société nationale qui a pour mission la construction du patrimoine hydraulique ;
- Une société privée d'exploitation chargée de la production et de la distribution de l'eau en zone urbaine et péri urbaine, de l'entretien et du renouvellement du réseau, de la politique commerciale et du recouvrement ;

---

<sup>1</sup> La ville de Dakar constitue 60% de l'activité du secteur (ATT, 2003).

<sup>2</sup>Un Office Nationale en charge de l'assainissement avait aussi été créé.

Lesdites sociétés créées vont nouer des contrats. D'une part, un contrat d'affermage entre la Société publique, la SONES, et la Société Privée la SDE en charge de l'exploitation des eaux (Contrat d'Affermage du Service Public de la production et de la distribution d'eau potable entre le l'Etat du Sénégal), la SONES et la SDE, Avril 1996), d'autre part, un contrat de performance entre les deux (Annexe 6 au Contrat d'Affermage entre l'Etat du Sénégal, la SONES et la SDE portant Contrat de Performance entre la Société Nationale des Eaux du Sénégal et de l'Exploitation, Avril 1996). De cette relation naissent des pratiques, des comportements, des comportements pouvant être qualifiés d'opportunistes.

### **3.2. Des comportements opportunistes**

Les comportements opportunistes sont surtout notés chez le partenaire privé et des fois chez le partenaire public.

#### 3.2.1. Les comportements opportunistes du partenaire privé

Des comportements pouvant être caractérisés d'opportunistes se sont manifestés au travers des actions des deux partenaires, surtout celui qui est privé. Aussi, les interviews ont permis de noter la réticence au contrôle du partenaire privé, la subsistance de pratiques anciennes héritées de l'ex SONEES, la non réalisation de branchements sociaux ou des retards dans les travaux.

Il est d'abord noté la persistance des réticences au contrôle. Si, pour certains agents de la SDE, le contrôle se déroule en toute transparence, les contrôleurs de la SONES ne semblent pas être du même avis. Ce qui semble installer un climat de méfiance réciproque entre les deux acteurs de la réforme (ATT, 2003). Ce qui était notable au début du partenariat.

Répondant n°27	« <i>Le contrôle a été très difficile au départ du fait des réticences des agents de la SDE au contrôle</i> ».
Répondant n°24	« <i>Au début de la réforme, les rapports avec la SDE étaient heurtés. Et souvent, les agents de la SDE disparaissaient des sites en cas de contrôle ; ils ne faisaient pas les travaux prévus. En leur absence, il était impossible de contrôler</i> ».
Répondant n°21	« <i>Au début de la réforme, des correspondances assez dures existaient entre les deux entreprises</i> ».

Les réticences au contrôle des agents de la SDE par ceux de la SONES peuvent s'expliquer par une raison principale, au moins. Les agents des deux structures proviennent de l'ancienne société en charge des eaux au Sénégal. Avec la réforme, le personnel a été réparti entre les deux structures, en plus des agents qui devaient être affectés à l'Office National d'Assainissement des Eaux du Sénégal. De cette proximité ancienne, sont nées des relations de familiarité peu propice à un contrôle du partenaire public sur un partenaire privé.

En outre, même s'il y a eu des difficultés dans le contrôle public, par moment, des plans d'actions communs n'ont pas manqué de créer les conditions pouvant faciliter le travail du partenaire public.

Répondant n°10	« Ils vont sur le terrain. On leur présente les éléments du rapport mensuel et ils font des inspections. Après, ils font leur rapport. S'il y a des points de divergences, on les discute ; ils sortent leurs rapports. Sur les dysfonctionnements, on fait un plan d'actions ; il y a des dates, des actions à réaliser ; après ils vérifient la mise en œuvre du plan d'actions ».
----------------	--

Par contre, une des faiblesses des rapports et des plans d'actions, de l'avis de certains agents de la SONES, ce sont les comportements de contournement des agents de la SDE.

Répondant n°22	« Ils sont des tricheurs. Souvent quand ils savent qu'il y a un contrôle, ils vont au niveau des forages pour augmenter la javellisation. Mais, avec les laboratoires prestataires, un programme est établi sans permettre aux agents de la SDE de connaître le jour exact des visites des sites » « Il y a une nécessité de contrôler la SDE ; sinon, ils fraudent. Chaque jour, je contrôle les laboratoires, prestataires privés, pour apprécier les conditions de travail ».
Répondant n°28	« Le contrôle des traversées de chaussées a toujours posé problème. Il arrive qu'on mette bitumée, à la place de ce qui a été réellement fait sur le terrain. Ce qui, souvent, constitue une perte pour le client qui a à sa charge les frais de tels travaux ».
Répondant n°35	« C'était une bataille au départ. La SONES était la société nationale et il y avait un laxisme. Entre 1996 et 2000, c'était difficile, les gens n'étaient pas disposés à livrer certaines informations. Ils voulaient garder les vieilles habitudes. Les différends portaient sur les longueurs déclarées. Finalement, on sanctionnait en se basant sur les bureaux de contrôle. On avait un échantillon, les pourcentages d'erreurs étaient facturés. Par exemple, si on fait 1000 branchements : on vérifie avec le bureau d'étude si cela a été fait. Quand on l'a fait une fois deux fois. Ils ont commencé à sensibiliser et à renvoyer leur personnel. Ils ont même créé une direction du contrôle. Depuis 2001, on ne rencontre plus de problèmes ».

Les réticences au contrôle public ont été manifestes au début du partenariat. Pour autant, avec le temps, elles n'ont pas totalement disparu. Seulement, il était nécessaire pour la SONES de renforcer son système de contrôle par des mécanismes plus affinés, comme le recours à des prestataires privés externes pour, par exemple, analyser la qualité de l'eau. Ce mode de suivi indirect a le mérite de mettre les contrôlés et les contrôleurs dans des relations plus objectives et moins familières comme sus-évoqué.

Les difficultés de contrôle public sont apparues également dans des pratiques de la SDE qui sont semblables à des comportements d'avant la réforme et de l'éclatement de la SONEES en trois entités autonomes. Il est également noté la subsistance de « pratiques de l'ex-SONEES ». De l'avis des répondants, les « pratiques de l'ex-SONEES » sont restées bien après la réforme. Elles se sont traduites par le refus d'être contrôlé.

	« Au départ, ils déclaraient des choses qu'ils n'avaient pas réalisées. Mais, le contrôle les a amenés sur la bonne voie. C'est lié au fait que,
--	--

Répondant n°35	<i> dans l'ancienne SONEES, il n'y avait pas de contrôle. Tu demandais au départ aux agents de la SDE ; on te disait : va sur le terrain toi-même. Tu avais la liste toi-même avant et tu demandais la police d'abonnement, ils pouvaient ne pas te la donner ».</i>
----------------	--

En fait, le désordre noté dans l'ex-SONEES a été à l'origine de la réforme dans le domaine de l'hydraulique urbaine. Cette absence de contrôle performant dans l'ex-SONEES a été déterminante dans l'option de recourir à un partenaire privé pour améliorer l'accès à l'eau dans les zones urbaines et péri urbaines.

Par conséquent, au début de la réforme, il a été reproché à la SDE des pratiques non-conformes à l'esprit de contrôle. Ces agents ne coopéraient pas ou refusaient tout simplement de livrer des données essentielles au contrôle public.

Aux refus de coopérer dus à des questions de familiarité entre agents issus de la même structure, se sont ajoutés des comportements du partenaire privé qui vise principalement à rendre le contrôle public inopérant et, donc, de maximiser ses profits.

Ces comportements sont liés au changement de logiciel de gestion par le partenaire privé et le refus ou le retard dans la réalisation de l'audit du coût exploitant de l'eau. Le changement de logiciel ne permet pas au partenaire public d'asseoir son contrôle sur l'interlocuteur privé. Les propos qui suivent en attestent.

Répondant n° 6	<i> « Sur le changement de logiciel de gestion et sur la détermination du volume des factures, il faudrait une formation des agents de la SONES, pour les mettre à jour ».</i>
Répondant n° 32	<i> « Le logiciel de gestion Saphir est un point épineux depuis 2008. Nous ne sommes que des contrôleurs. L'État ne prend pas de décision. L'absence d'harmonisation des chèques hors place est un problème. Les états de volumes en compteurs et des éléments de contrôles manquent. Cela a un effet sur la fiabilité du contrôle ».</i>
Répondant n° 4	<i> « Le logiciel Saphir nous empêche de contrôler. Il n'y a pas d'interface comptable pouvant donner le détail et par catégorie des clients. Cela n'existe pas ; il y a une difficulté à contrôler la tranche sociale par exemple ».</i>

Dans ces conditions, il semble que la SONES ne puisse exercer son contrôle sur son partenaire privé. L'absence de collaboration de ce dernier n'est pas sans créer des lenteurs dans le contrôle public.

Répondant n°21	<i> « On n'a plus la base des données de facturations. Ils refusent de nous les communiquer ».</i>
Répondant n°25	<i> « Les états de contrôles ne sont pas transmis à temps ou dans des conditions qui ne permettent pas un contrôle. En 1996, un atelier avait été fait sur le contrôle et un document avait été produit. Mais, il n'est pas appliqué ».</i>
	<i> « Sur la facturation, il faut une confrontation pour le rendement du</i>

Répondant n°1	<i>réseau ; et souvent, ils ne veulent pas payer les pénalités. Des fois, ils ne veulent pas donner les documents ».</i>
---------------	--

Le changement de logiciel a apporté des données peu détaillées, donc peu propices au contrôle. Le logiciel qui existait permettait bien un contrôle performant. Ce qui n'est plus possible avec un logiciel ne donnant que des données globales. Ainsi, il apparaît que le contrôle reste limité du fait de l'absence de données, voire de documents y concourant.

S'agissant de l'audit du coût exploitant de la SDE, il tarde à être réalisé, selon certains agents de la SONES.

Répondant n° 11	<i>« L'audit du coût exploitant et de la comptabilité analytique tarde à être réalisé. L'inventaire des immobilisations n'est pas valorisé. Ils n'en veulent pas. Le contrat prévoit qu'ils doivent mettre un dispositif de comptabilité analytique ».</i>
-----------------	--

L'audit du coût exploitant facilite la maîtrise du coût réel de l'eau ; donc, donne la mesure des dépenses effectuées par la partie privée dans la production d'eau. Aussi, de ce point de vue, il permet de procéder à un contrôle peu approximatif de la SDE, en ce qui concerne les tarifs qui doivent être appliqués aux usagers du service public.

Il apparaît, ainsi, autant pour le changement de logiciel qui ne permet pas d'accéder à des données détaillées et autant pour l'absence d'audit pour connaître le coût exploitant de la SDE, que le partenaire s'adonne dans le contexte sénégalais à des comportements opportunistes. Ces comportements s'inscrivent dans une volonté du partenaire privé de maximiser ses profits en retardant ou en mettant le partenaire dans conditions qui ne facilitent une maîtrise des éléments d'appréciation et de contrôle. De son côté, la SONES ne semble pas, toujours, respecter tous ces engagements.

### 3.2.2. Les comportements opportunistes du partenaire public

Les comportements qualifiables d'opportunistes chez le partenaire public sont notables, d'une part, dans la non réalisation des branchements sociaux et, d'autre part, dans les retards dans les travaux.

Les branchements sociaux ne sont pas toujours réalisés. Les branchements sociaux sont liés à l'existence de programmes dédiés à cet effet. Aussi, l'absence de programmes sociaux a un effet sur leur poursuite.

Répondant n°5	<i>« La contractualisation a permis à la SONES de veiller sur les délais de réalisation des branchements sociaux qui sont de 30 jours. Actuellement, des personnes ont payé, mais les programmes de branchements sociaux n'ont pas repris. Une fois les investissements faits, la SDE a 30 jours pour réaliser le branchement. Il y aura certainement une ruée une fois que les programmes sociaux auront repris ».</i>
---------------	---

Les branchements sociaux, à l'instar d'autres programmes, permettent en principe aux plus démunis d'accéder à l'eau. Des conditions sont fixées à cet effet, cependant, ces branchements sont réalisés à partir de financements publics qui sont réalisés avec l'appui des bailleurs de fonds comme la Banque Mondiale. Leur suspension ne peut favoriser l'accès à l'eau à ces catégories sus indiquées. En tout état de cause, ces branchements sont de la responsabilité des pouvoirs publics ; ils se sont engagés à les réaliser et leur non-exécution a un effet sur l'activité de la SDE en termes de baisse de chiffre d'affaires.

Enfin, il est aussi noté la non réalisation de travaux prévus. Les retards de travaux touchent le renouvellement des équipements qui mettent à nu le non-respect des engagements pris par la SONES.

Répondant n°30	<i>« La SDE et la SONES, des fois, ont des problèmes pour savoir qui doit renouveler certains équipements. Il y a aussi des retards dans les travaux. Par exemple la SONES, avant 1998, devait construire une nouvelle usine. Elle ne l'avait pas fait. On a fait un recours pour un déficit de rendement. L'affaire a été élevée au niveau du comité de suivi et au niveau du Ministère de l'hydraulique urbaine ».</i>
----------------	--

Sur les comportements opportunistes, un constat demeure : ils sont souvent le fait du partenaire privé. Néanmoins, celui public ne manque pas d'être épinglé aussi du fait de promesses non tenues. Avec la réforme de 1995, des travaux devaient être réalisés par l'Etat, pour, soit installer de nouvelles infrastructures, soit renouveler, voire moderniser celles qui existaient. Ces engagements, pour diverses raisons, n'ont pas été tenus. Les personnes interrogées, au niveau de la SDE, l'ont déploré.

En définitive, les pratiques ou comportements pouvant être considérés comme opportunistes, au sens de Williamson (1985), sont notables surtout chez la partie privée qui ne semble pas toujours collaborer, quitte à aller à l'encontre des accords signés. Ces comportements sont des

stratégies portées sur la réticence au contrôle, la dissimulation ou à l'abstention fautive. C'est pourquoi il est nécessaire le sens de tels agissements sous l'angle de la théorie de la proximité.

### **3.3. Des comportements opportunistes appréhendées à travers la théorie de la proximité**

La réticence au contrôle, du partenaire privé, notée dans le partenariat dans l'hydraulique urbaine, constitue une manière pour ce dernier de garder toutes les informations stratégiques à son profit. Marty et Voisin (2007) ont remarqué les difficultés pour le partenaire public de limiter les asymétries informationnelles qui profitent à leur partenaire privé. La partie privée peut tirer profit de la disparition de la pression des concurrents et de l'information acquise pour accroître son pouvoir de négociation et son avantage informationnel pour contrecarrer les actions du partenaire public en termes de contrôle et de tentative de maîtrise du service public en question.

En venant à la théorie de la proximité (Talbot 2015), il est à souligner que la proximité géographique dans sa dimension physique ne se pose pas. Les deux partenaires sont dans des situations qui les poussent à se côtoyer dans les lieux d'exploitation ou de contrôle public de la gestion de l'hydraulique urbaine. C'est, peut-être, le côté subjectif de la distance géographique qui se pose. En effet, pour Talbot, à la distance géographique, il faut ajouter une dimension subjective relative au jugement porté par les individus sur la nature de la distance qui les sépare. C'est en cela qu'il possible de comprendre l'attitude du partenaire privé dans l'hydraulique urbaine et péri urbaine. Ses agents, se considérant comme un personnel appartenant à un monde différent du partenaire public, refusent, malgré leur proximité physique au plan géographique, d'accepter le contrôle.

A cela, il convient, en s'appuyant sur Olga et Grosseti (2008), sous l'angle non géographique, de souligner qu'il n'existe pas une proximité de coordination. En effet, il n'y a pas un réseau social ou un système de médiation performant qui permette de dépasser les obstacles qui empêchent à la partie publique d'exercer son contrôle. Mieux, l'arrangement institutionnel, en termes de hiérarchie, n'est pas le même entre les deux partenaires. Ce qui, selon Boschma (2005), peut être source de lenteurs.

La subsistance de pratiques anciennes héritées de l'ex-SONEES se manifeste en termes de refus de collaborer avec le partenaire public ; les agents de la SDE, issus de la SONEES, croyant qu'ils n'avaient aucune forme de redevabilité vis-à-vis de l'Etat, malgré les contrats signés. Ce qui relève de comportements pratiqués par les partenaires privés, qui, des fois, ne respectent pas leurs contrats. Il est arrivé, par exemple, que les partenaires privés ne respectent pas leurs obligations financières ou quittent la société de projet FOR-PP au profit d'investisseurs secondaires avant la fin du projet au profit d'investisseurs secondaires, en prenant le soin de maximiser leurs profits (Bentz *et al.*, 2004). D'autres fois, ce sont des faillites stratégiques qui sont notées dans les pays en voie de développement (Guash *et al.* 2003). Dans le cas d'espèce, sans dire que la société partenaire privée est allée jusqu'à ce niveau, il est noté des comportements qui ne vont pas dans le sens de l'application de contrats signés par les deux partenaires.

Au plan de la proximité non géographique, le partenaire privé ne se considère pas comme étant dans la même organisation. Ce qui peut expliquer le comportement des agents de la SDE qui refusent le respect des contrats. Les acteurs publics sont différents des acteurs privés au

plan de l'appartenance organisationnelle. Ceci conforte Torre et Rallet (2005) pour qui l'appartenance organisationnelle rapproche, ce qui n'est pas le cas dans la gestion de l'hydraulique urbaine et péri urbaine. Pourtant, le fait que les agents du contrôle public et ceux de la SDE soient tous issus de l'ancienne SONEES devait faciliter le contrôle puisque partageant jusqu'à une certaine période la même organisation, au sens de Talbot (2015), autant au plan géographique que non géographique. Peut-être que la difficulté est liée à l'absence d'une hiérarchie commune. Pour Boschma (2005), la non appartenance à un même arrangement institutionnel, au plan hiérarchique, peut ne pas rapprocher les acteurs concernés.

De manière générale, un tel non-respect des engagements témoigne, au-delà de l'appartenance à des organisations différentes des partenaires (Torre et Rallet 2005), d'une certaine complémentarité entre les ressources matérielles du partenaire public et du partenaire privé (Bouba-Olga et Grosseti, 2008). L'action du partenaire privé dépend fortement de celui public. Au plan de la proximité non géographique, les ressources matérielles mobilisées par le partenaire public peuvent limiter ou favoriser l'action du partenaire privé. C'est le cas lorsque la non réalisation de branchements sociaux est imputable aux pouvoirs publics qui doivent, par des programmes sociaux, accompagner le processus. En l'absence desdits programmes financés par la partie publique, la partie privée ne peut agir. Il ne s'agit pas dès lors de pratiques opportunistes. Au contraire, c'est la partie publique qui ne respecte pas ses engagements. Il en est de même de retards dans les travaux qui ne doivent pas être forcément imputés à la partie privée.

## **Conclusion**

Les analyses ont montré des agissements pouvant être qualifiés de comportements opportunistes, surtout du partenaire privé.

Au plan théorique, faisant application de la théorie de la proximité (Talbot 2015), il est notable de constater que malgré une proximité géographique au plan physique, les partenaires, du point de vue subjectif, ne se considèrent pas appartenant la même sphère, n'ont pas le même système de coordination, n'ont pas la même hiérarchie. A cela, il faut ajouter l'appartenance des partenaires à deux organisations différentes. Ces éléments tendent à conforter les pratiques opportunistes du partenaire privé. Pourtant, l'inaction du partenaire privé n'est pas toujours le fait de la partie privée. Le partenaire public par les ressources matérielles qu'il mobilise peut mettre en orbite son partenaire privé. Ce qui crée des relations de complémentarité au sens de Bouba-Olga et Grosseti (2008), voire de dépendance du partenaire privé.

Au plan managérial, il s'impose de prendre des mesures allant dans le sens de limiter l'opportunisme des partenaires privés, d'amener le partenaire public à respecter ses propres obligations et instituer des cadres de concertation et de coordination fonctionnels. Pour ce faire, des mécanismes de contrôle formels doivent être mis en œuvre. Ce sont, d'une part, des mécanismes contractuels adjoints de sanctions (Williamson ; 1975, 1985), d'autre part, une formalisation des procédures aboutissant à des échanges équitables (Ouchi, 1980). Ou encore, il peut s'agir du déroulement de normes relationnelles de nature à mettre en avant la réputation des partenaires afin de les pousser à éviter des pratiques opportunistes (Coase, 2000).

En conséquence, la question au contrôle des agissements des partenaires privés se pose avec acuité du fait des exigences de renégociation des contrats signés<sup>1</sup>, de divergences entre partenaires ou encore de contestations liées à l'engagement d'un nouveau partenaire ayant, semble-t-il, bénéficié de clauses contractuelles léonines (Diouf, 2019).

## Bibliographie

- AKERLOF, G. A., 1970, The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, 84:3, p. 488-500.
- AKTOUF, O. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à une démarche classique et une critique*, Montréal : Les presses de l'Université du Québec.
- ATT, 2003, *Processus et impact de la politique institutionnelle du secteur de l'eau au Sénégal*.
- BENTZ, A., GROUT, P. et AL., 2004, « What should government buy from the private sector-Asset or services? » Colloque Public-Private partnerships: Theoretical Issues and Empirical Analysis, Conseil d'Etat, Octobre, Paris.
- BLANC, A., GHESQUIERES C., 2006, *Secteur de l'eau au Sénégal : un partenariat équilibré entre acteurs publics et privés pour servir les plus démunis ?*, Agence Française de Développement.
- BOSCHMA, R., 2005, « Proximity and Innovation. A critical assessment », *Régional Studies*, 39, 1, pp. 61-74.
- BOUBA-OLGA, O., GROSSETI, M., 2008, « Socio-économie », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 3, p.311-328.
- CLARK, D., RUANE S., 2005, « Les Partenariats Public-Privé au Royaume-Uni », *L'Observatoire de L'Administration Publique Télescope*, 12, 1, p. 31-40.
- COASE, R., 2000, *L'économie néo-institutionnelle*. *Revue d'Économie Industrielle*, n° 92, p. 51-54.
- COSSALTER, P., DU MARAIS, B., 2001, *La Private Finance Initiative*. Paris.
- DIOUF, D., 2015, « Les contours sociaux des partenariats public-privé : cas de l'hydraulique urbaine périurbaine au Sénégal ». *Revue Gouvernance*, 12(1). <https://doi.org/10.7202/1038870ar>
- DIOUF, D., 2019, « Les Partenariats Public-Privé au Sénégal : entre différences, divergences et compromis ». *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 1(1), 79-108. <https://doi.org/10.3917/riso.007.0079>.
- El-Gharbi., H. et Khefacha., I, 2009, opportuniste : comportement rationnel ou irrationnel ? *Sozialmanagement, Journal of Social Management, Revue Européenne des Sciences Sociales et de Management*, vol. 7, n°2, p.73-94.
- FULCONIS, F., PACHE, G., 2008, « Le management stratégique des réseaux inter-organisationnels à l'épreuve des comportements opportunistes : élaboration d'un cadre d'analyse ». *La Revue des Sciences de Gestion*, 2(2), 35-43. <https://doi.org/10.3917/rsg.230.0035>
- GAGNON, YVES-C., 2005, *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Presses universitaires du Québec.
- GIAUQUE, D., 2005, « Les partenariats, une affaire d'adhésion et de valeurs. Contribution théorique à l'élaboration d'une problématique », *Télescope*, 12, 1, p.16-29.

---

<sup>1</sup> <https://lequotidien.sn/peage-renegociation-du-contrat-de-concession-le-senegal-obtient-25-du-capital/?sfw=pass1622703990> 03/06/2021 à 7 h 10.

- GUASH, J.L., LAFFONT J.-J. et AL., 2003, « Renegotiation and the Form of Efficient Contracts in Latin America » Working Paper, University of Edinburg.
- Gortner, F. H., J. Mahler et al., 1993, La gestion des organisations publiques, Presses Universitaires du Québec.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M., 1994, Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- HUDON, P.-A., 2016, « La dynamique des relations dans le Partenariats Public-Privé : le cas du modèle anglo-saxon », Revue Française d'Administration Publique, 160, pp. 1271-1288.
- JONES, R., NOBLE G., 2008, « Managing the Implementation of Public-Private Partnerships », Public Money and Management, 28, 2, pp. 109-114.
- LECLERC, M., 2008, « Les aspects juridiques des partenariats public-privé : quelques pistes de réflexion, in les défis dans les administrations publiques, PUF, Paris, p.121-169.
- LIGNIERES, P., 2005, « Partenariats public-privé », Collection Affaires-Finances, 2eme Edition librairie Eyrolles Paris.
- MARTY, F., TROSA S. et AL., 2006, « Les Partenariats public-privé », éditions découvertes, Paris.
- MARTY, F., VOISIN A., 2007, « Les partenariats public privé dans les pays en développement : Déterminants, Risques et Difficultés d'exécution ». 2eme journées du développement du GRES. « Quel financement pour le développement ? »
- Marty, F. et Voisin A., 2007, « Les difficultés d'exécution des Partenariats Public-Privé : le retour d'expérience des contrats de Private Finance Initiative britanniques », Observateur Français des Conjonctures Economiques, 26 septembre, 33 p.
- MARTY F., SAUSSIÉ S., 2018, « Le Phénix renaîtra-t-il de ses cendres ? Réflexions sur le recours des collectivités locales aux marchés de Partenariats public-privé », Revue d'Economie Financière, Volume 132, N4, p.129-148.
- MAZOUZ, B., 2019, « Pour un essai de conceptualisation des nouvelles formes d'ouverture et de rapprochement public privé (FOR-PP) », Colloque AIRMAP, Appel à contribution Atelier n°3, Mai, Université Paris Panthéon.
- MAZOUZ, B., 2008, « Le partenariat public-privé : une configuration organisationnelle propice aux projets technologiques ». VIIème Symposium MDI-pôles de Compétitivité Alger.
- MARIN, P., 2009, « Partenariats public-privé dans les services d'eaux urbains : Bilan des expériences dans les pays en développement », Tendances et orientations, 8, PPIAF, Banque Mondiale.
- OUCHI, W., 1980, « Markets, bureaucracies, and clans, Administrative Science Quarterly », vol. 25, n° 2, p. 129-141.
- OCDE, 2007, Perspectives Economiques en Afrique.
- SAWARE, A., 2019, L'Encadrement des partenariats public-privé par la régulation et les unités de PPP en Afrique : le cas de l'Union Monétaire Ouest Africaine (French Edition), Edilivre.
- SONES, 2001, « Notes sur l'évolution du cadre institutionnel du secteur de l'hydraulique urbaine au Sénégal ».
- Tabouis, M., 1985, « Pour le financement des infrastructures », Banque, 562, p.52.
- Torre, A. (2009), Retour sur la notion de Proximité Géographique. Géographie, économie, société, 11, 63-75. <https://www.cairn.info/revue--2009-1-page-63.htm>.
- Talbot, D. 2009, « L'approche par la proximité : quelques hypothèses et éléments de définition ». Conférence : XVIII<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS, Grenoble.
- TALBOT D., 2015, « Faut-il être proche pour contrôler ? Effets des proximités sur le contrôle inter-organisationnel », XXIV<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, 3-5 juin, Paris.
- TORRE, A., RALLET, A., 2005, « Proximity and localization », Regional studies, 39, 1, p. 47-60.

- YIN, R.K., 2003, "Case study Research, Design and methods" (3<sup>e</sup> éd.) Thousand Oaks (CA), Sage Publications.
- Vaillancourt, R., 2008, « Culture et partenariat : lorsque la raison du plus fort n'est pas toujours la meilleure ». In dans les défis du partenariat dans les administrations publiques, PUQ, p. 43-56.
- VINING, A. R., A. E., 2008, "Public-private partnerships in Canada theory and evidence", Canadian Public Administration, 51, p. 9-44.
- WATHNE, K., HEIDE, J., 2000, Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions. Journal of Marketing, vol. 64, n° 4, p. 36-51.
- Williamson, O., 1975, « Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications ». New York, NY: The Free Press.
- Williamson, O., 1985, The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. New York, NY: The Free Press.

### *Contrats, lois et règlements*

- Contrat d'Affermage du Service Public de la production et de la distribution d'eau potable entre le l'Etat du Sénégal, la SONES et la SDE, Avril 1996.
- Annexe 6 au Contrat d'Affermage entre l'Etat du Sénégal, la SONES et la SDE portant Contrat de Performance entre la Société Nationale des Eaux du Sénégal et de l'Exploitation, Avril 1996.
- Avenant n°1 au contrat de performance constituant l'Annexe 6 au Contrat d'Affermage entre l'Etat du Sénégal, la SONES et la SDE du service public de la production et de la distribution d'eau potable en zone urbaine, Mars 2006.
- Avenant n°3 au contrat de performance constituant l'Annexe 6 au Contrat d'Affermage entre l'Etat du Sénégal, la SONES et la SDE du service public de la production et de la distribution d'eau potable en zone urbaine, Mars 2006.
- Annexe 3 au Contrat d'Affermage du Service Public de la production et de la distribution d'eau potable entre le l'Etat du Sénégal, la SONES et la SDE sur les stipulations financières et maîtrise des pertes d'eaux, Avril 1996.
- Annexe 1 à l'Avenant n° 3 du contrat d'affermage modifiant l'annexe 3 au contrat d'affermage : Stipulations financières et maîtrise des pertes d'eaux, Mars 2006.
- Contrat de Concession de travaux publics et de gestion du patrimoine de l'hydraulique urbaine, Avril 1996. Loi n° 95-10 du 7 avril 1995 organisant le service public de l'hydraulique urbaine et autorisant la création de la Société Nationale des Eaux du Sénégal, JORS n°5638, 1995. Ordonnance française n°2004-559 du 17 juin 2004 sur les contrats de partenariat j.o n°141 du 19 juin 2004, p.10994, texte n° 2.
- Loi n° 2021-23 du 2 mars 2021 relative aux contrats de Partenariat Public-Privé <http://www.droit-afrique.com/uploads/Senegal-Loi-2021-23-partenariat-public-privé1.pdf/07/06/2021> à 07 h 31mn. <https://lequotidien.sn/peage-renegociation-du-contrat-de-concession-le-senegal-obtient-25-du-capital/?sfw=pass1622703990> 03/06/2021 à 7 h 10
- Ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, Journal officiel électronique authentifié n° 0169 du 24/07/2015.