

## **Partenariats Public Privé au Sénégal : Les conditions du recours au secteur privé**

### **Public-Private Partnerships in Sénégal : required conditions to call for Private Sector**

**DIOUF Djibril**

Enseignant-chercheur

Institut National Supérieur de l'Education Populaire et du Sport

Université Cheikh Anta DIOP Sénégal

Laboratoire Finance-Organisation-Comptabilité-Contrôle-Stratégie

**[djibril2.diouf@ucad.edu.sn](mailto:djibril2.diouf@ucad.edu.sn)/[brildiouf@yahoo.fr](mailto:brildiouf@yahoo.fr)**

**Date de soumission** : 09/04/2021

**Date d'acceptation** : 20/05/2021

**Pour citer cet article** :

DIOUF. D. (2000) «Partenariat Public Privé au Sénégal : Les conditions du recours au secteur privé», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 6» pp : 194 – 215.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Les Partenariat Public-Privé (PPP) prennent en charge des services publics qui, traditionnellement, sont gérés en régie. Pour autant, avant d'y recourir, les pouvoirs publics doivent s'assurer qu'il existe des raisons qui justifient une alliance entre le public et le privé. C'est pourquoi au Sénégal des dispositifs sont mis en place pour permettre aux autorités publiques de nouer des partenariats avec le secteur privé en apportant les justifications qui s'imposent. L'objectif de cette étude est de revenir sur les raisons, les arguments ou techniques qui permettent aux pouvoirs publics de justifier le recours au secteur privé pour gérer des services publics en partenariat. Pour cela, il a été fait recours à l'étude du cas du partenariat dans la gestion de l'hydraulique et périurbaine au Sénégal en s'appuyant, principalement, sur des interviews organisées avec trente-cinq informants. Les résultats montrent qu'il n'y a pas d'évaluation préalable comme il est de coutume dans les PPP et contrairement à la législation ultérieure sur les PPP au Sénégal. Les autorités publiques se sont plutôt appuyées sur les difficultés du secteur pour confier la gestion de l'hydraulique urbaine et périurbaine au partenaire privé. La seule crise notée dans le secteur a pu justifier le recours à un partenaire privé. Pourtant, elle est loin de ressortir les différentes options et possibilités offertes aux pouvoirs publics.

**Mots clés :** Partenariat Public-Privé ; Réforme ; Évaluation Préalable ; Nouveau Management Public ; Comparateur du Secteur Public.

## Abstract

Public-Private Partnerships (PPP) take charge of public services which, traditionally, are managed by state control. However, before resorting to it, the public authorities must ensure that there are reasons which justify an alliance between the public and the private. This is why in Senegal mechanisms are put in place to allow public authorities to forge partnerships with the private sector by providing the necessary justifications. The objective of this study is to review the reasons, arguments or techniques that allow public authorities to justify recourse to the private sector to manage public services in partnership. To do this, use was made of the case study of the partnership in water and peri-urban management in Senegal, mainly based on interviews organized with thirty-five informants. The results show that there is no prior assessment as is customary in PPPs and unlike subsequent PPP legislation in Senegal. The public authorities have instead relied on the difficulties of the sector to entrust the management of urban and peri-urban water supply to the private partner. The only crisis noted in the sector could justify recourse to a private partner. However, it is far from highlighting the various options and possibilities offered to the public authorities.

**Keywords :** Public-Private Partnership ; Reform ; Prior assessment ; New Public Management ; Public Sector Comparator.

## Introduction

Les Partenariats Public-Privé (PPP) sont devenus une nouvelle voie de gestion des services publics. Ils naissent des mutations observées dans l'administration publique classique. Celle-ci est devenue plus ouverte et emprunte, de plus en plus, des techniques du secteur privé (McClean, 1987). Développés à partir des années 1980, ils ont conquis différents domaines du secteur public avec des justifications diverses (Mazouz, 2008). Même si leurs avantages sont loués, l'alliance entre le public et le privé ne manque pas de présenter certaines limites (Marty, 2013). De sorte que le recours à de tels montages est subordonné à des conditions qui feront que ces nouveaux modes de gestion des services publics sont préférés aux modes traditionnels d'exploitation desdits services ou infrastructures publiques. Aussi, est-il devenu nécessaire de se poser la question qui suit : Quelles sont les conditions et les exigences qui justifient le recours à des PPP par les organisations publiques ? Au-delà des arguments mis par les défenseurs des PPP, quels sont les raisons et les conditions techniques et objectives qui déterminent la mise en place de projets PPP ?

L'objectif consiste à identifier les préalables qui doivent inciter des personnes publiques à nouer des partenariats avec des opérateurs privés en vue de l'exploitation des services publics. Pour réaliser une telle étude, il a été souscrit, au plan méthodologique, à une approche constructiviste. Dans ce cadre, les méthodes qualitatives ont été utilisées, notamment l'étude de cas pour comprendre en profondeur les éléments de justification du recours aux opérateurs privés dans les PPP. A ce propos, le cas du partenariat de l'exploitation de l'hydraulique urbaine et périurbaine au Sénégal a été pris en exemple.

Cette étude s'articule autour de quatre parties. D'abord, l'analyse est revenue sur les outils d'analyse, et s'est intéressée au concept de PPP, au Nouveau Management Public (NMP), cadre d'émergence et de développement des PPP, aux exigences techniques ou non qui conditionnent la participation des personnes publiques à des PPP. Ensuite, la méthodologie est dégagée ; celle-ci est axée sur l'étude de cas, du fait de la nature exploratoire des recherches sur les PPP au Sénégal. En outre, il est présenté les principaux résultats qui donnent les raisons qui ont conduit au partenariat dans la gestion de l'hydraulique urbaine et périurbaine. Enfin, une dernière partie, suivie d'une conclusion permet de procéder à quelques discussions autour des principaux résultats obtenus. Celles-ci montrent que dans le cas d'espèce, les difficultés soulevées dans la gestion publique des services publics sont identifiables, et justifient le recours aux PPP ; le recours aux PPP n'est pas néanmoins lié à des exigences d'évaluation préalable telle que disposée par les législations ultérieures au Sénégal.

## 1. Recourir aux Partenariat Public Privé: les conditions

Comprendre le sens des PPP permet d'appréhender les conditions de recours à ceux-ci et le contexte de leur émergence et de leur développement.

### 1.1 Comprendre les Partenariats Public Privé

Dans un sens strict, les PPP s'assimilent à la Private Finance Initiative (PFI) anglo-saxon (Cossalter & du Marais, 2001) et au marché de partenariat de France dont 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. C'est ensuite, la construction ou la transformation d'ouvrages ou équipements. C'est 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 chargée. Cette définition française renvoie à une appréhension stricte des PPP.

Dans leur dimension large, les PPP tels que proposés par les institutions internationales comme la Banque Mondiale (BM), renvoient, en plus des 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 : 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.*

*Contrat de partenariat public-privé à paiement par les usagers : 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>*

Cette définition a le mérite de poser, au-delà de la diversité des PPP, la nécessité d'uniformiser, à tout le moins d'harmoniser leur régime en vue d'envisager les conditions de participation du secteur privé aux activités liées aux services publics.

## **1.2 : Évaluer avant de recourir au Partenariat Public Privé**

Recourir aux PPP pour les pouvoirs publics, c'est poser des conditions et des raisons qui déterminent la participation du privé à la gestion des services publics. Ces conditions et ces raisons sont toujours dans l'opportunité de recourir aux PPP pour les pouvoirs publics, mais elles ont connu une systématisation surtout dans le cadre des pays de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Économique (OCDE)<sup>2</sup> à travers la question de l'évaluation préalable. En effet, dans le cadre de l'OCDE, la question qui s'est d'abord posée est celle de la faisabilité financière et de l'Optimisation de la Dépense Publique

---

<sup>1</sup> <http://www.droit-afrique.com/uploads/Senegal-Loi-2021-23-partenariat-public-privé1.pdf> du 14/06/2021 à 10h 35mn.

<sup>2</sup> Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, la Corée, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et la Turquie. La Commission des Communautés européennes participe aux travaux de l'OCDE.

(ODP) dans les PPP tel le contrat de partenariat (OCDE, 2008). La faisabilité financière et l'ODP sont des critères de viabilité des PPP. Aussi,

*« Un projet est financièrement acceptable, si la charge qu'il entraîne dans le cadre d'un Partenariat Public-Privé (PPP) ou d'une autre modalité de fourniture, est compatible avec la contrainte budgétaire intemporelle imposée à l'Etat. » « Un PPP peut rendre un projet faisable, si l'ODP est supérieure à celle réalisée avec le service public traditionnel et seulement si cette optimisation accrue permet à un projet qui n'aurait pas été compatible avec la contrainte budgétaire intemporelle dans le cadre traditionnel de l'être avec un PPP » (OCDE, 2008 : 36).*

Egalement, dans les pays de l'OCDE, l'évaluation de l'ODP déterminera le choix d'une institution publique à recourir à un PPP ou au système traditionnel de fourniture d'un service public. Dans ce cadre, les facteurs qui sont pris en compte au sein de l'OCDE sont :

- la relation de rentabilité financière et de l'ODP ;
- la faisabilité financière, le caractère limitatif de la répartition des crédits, et les plafonds budgétaires imposés par la loi ;
- le rôle et la nature du transfert du risque ;
- le degré de concurrence ;
- la nature du service.

Par ailleurs, des auteurs se sont également intéressés à l'évaluation des coûts dans la mise en œuvre des projets PPP. Grimsey & Lewis (2005) présentent une étude concernant plus de 20 pays et portant sur l'évaluation des coûts d'un projet PPP à l'aide du Comparateur du Secteur Public (CSP). L'étude montre que le CSP est une méthode d'aide à la décision utile pour le secteur public pour comprendre le projet, les risques encourus et la façon de les traiter dans le contrat. Le CSP qui est utilisé en Angleterre (HM Treasury, 2006) et en Australie est un instrument d'évaluation de l'ODP. Il permet aux pouvoirs publics de comparer l'ODP d'un PPP et celle du mode opératoire traditionnel à chaque fois qu'une personne publique décide de recourir à un PPP.

A côté du CSP, Grimsey & Lewis notent qu'il y a une diversité de méthodes d'évaluation qui se différencient par leur degré de complexité. Ces méthodes partent de celles qui procèdent au bilan-coûts-avantages, en passant par celles qui usent du CSP, avant ou après l'appel d'offres à celles qui n'usent pas de l'appel d'offres.

Dans le cadre de l'OCDE, l'évaluation de l'ODP est une condition de la fourniture de services publics par les PPP (OCDE, 2008). Le traitement comptable de tels projets est aussi un sujet de préoccupation. Toutefois, il a été difficile de trouver un système qui fasse figurer, de manière acceptable, les PPP dans les Comptes Nationaux, les Statistiques de Finances Publiques et les Budgets Nationaux (OCDE). Avec les investissements de plus en plus importants dans les services publics par les PPP, il est urgent de penser au traitement comptable de ceux-ci. Ce traitement devrait conditionner un éventuel recours aux PPP (OCDE). La préférence du PPP au mode traditionnel a des effets sur l'exécution des dépenses publiques. En effet, les PPP constituant des engagements sur des décennies et en contrepartie des services, les institutions publiques doivent s'assurer du versement de commissions récurrentes à l'opérateur privé. Des fois, un apport en capital est souvent exigé de la personne publique dans les cas où la personne privée ne peut fournir la totalité du capital. A cela, il est à ajouter des garanties et des engagements conditionnels qui peuvent alourdir la dépense publique. Et ces éléments sus-indiqués peuvent entrer en contradiction avec les objectifs de déficits ou d'excédents des États dans le temps. Aussi, la comptabilisation des dépenses liées aux PPP est une préoccupation majeure dans le cadre de l'OCDE. Elle devrait être un paramètre, autant que l'ODP, à prendre en compte si l'on veut recourir au PPP.

Outre l'optimisation de la Dépense Publique, sa comptabilisation et son traitement au plan budgétaire, les PPP, dans leur conception et leur mise en œuvre, doivent s'appuyer sur des unités spécialisées (OCDE). La création de ces unités est justifiée, entre autres, par la nécessité de mettre en place des centres de ressources et de compétences que les organisations publiques sollicitent lorsqu'elles lancent des projets PPP, et qu'elles élaborent des projets correspondants, et par la régulation des projets PPP pour s'assurer qu'ils remplissent les exigences de faisabilité financière, d'ODP et de transfert de risque.

De manière spécifique, il apparaît que l'optimisation de la dépense publique est restée un sujet de préoccupation majeure. D'ailleurs, en ce qui concerne la participation du secteur privé aux infrastructures, des principes ont été dégagés (OCDE, 2007). Et ces principes valent pour tout un éventail de modalités de participation du secteur privé, depuis les contrats relativement limités de prestation de services et de gestion jusqu'à la cession totale ou partielle par le secteur public en passant par les PPP. Ces principes tendent à :

- déterminer la décision concernant la fourniture publique ou privée d'une infrastructure ;
- améliorer le cadre institutionnel ;

- asseoir les objectifs, les stratégies et les capacités à tous les niveaux ;
- mettre en place une coopération efficace entre le secteur privé et public ;
- encourager le comportement responsable des entreprises.

Aussi, apparaît-il que dans le cadre de l'OCDE, les PPP s'inscrivent dans une perspective d'optimisation de la dépense publique, de l'adoption des bonnes pratiques et de la nécessité de dépenser sans dépasser les seuils budgétaires définis pour les gouvernements. Toutefois, Marty (2017) pense que les contrats de partenariat participent d'une stratégie de maîtrise des risques liés au projet pour les partenaires publics ; toutefois, ils ne peuvent couvrir ceux-ci contre tout aléa budgétaire. Si certains risques ne peuvent être transférés au contractant privé, les montages PPP peuvent créer de nouveaux risques budgétaires.

Dans les Pays en Voie de Développement (PVD), sous la houlette de la Banque Mondiale, et du fait de la nature des préoccupations, il en est autrement. En effet, ces pays sont confrontés davantage à la nécessité de faire face à l'effet ciseau entre la demande sociale croissante d'infrastructures et de services publics et la limitation des ressources budgétaires disponibles (Marty & Voisin, 2007). Le besoin en infrastructures est beaucoup plus exacerbé dans ces pays du fait de la faible capacité des Etats à lever des fonds sur le marché international contrairement à ce qui se passe dans les pays développés où la viabilité financière est beaucoup plus affirmée. Même si dans ces pays développés, une désaffectation par les collectivités locales des PPP est notable (Marty & Saussier, 2018). Celle-ci est afférente à un 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.

En plus, il peut arriver que dans le contexte africain que les implications politiques ne créent pas des conditions de gestion transparente ou que les agences publiques ne puissent se projeter dans des dynamiques de rendement (Poulton & Macartney, 2012). Ce qui peut être source de blocage si l'on veut se mettre dans des logiques d'évaluation des projets PPP. Il s'y ajoute que l'encadrement des PPP, dans un contexte africain, suppose l'existence d'unités spécialisées. A cet égard, Salambéré (2019) montre que les PPP, bien que désirées par toutes les parties prenantes, ne sont pas suffisamment maîtrisés. Pour lui, les difficultés sont liées à la nouveauté de l'outil partenarial et de l'absence d'expertise locale. Salambéré pense que dans les situations de montage peu maîtrisé, le partenariat risque de se transformer en un piège avec les implications qu'il peut avoir sur la confiance des parties prenantes avec des



risques de conflits sociaux, de corruptions, de services inadéquats et de pertes de ressources. Il s'y ajoute une perception des fois négative des PPP dans les contextes de fragilité sociale.

En définitive, recourir aux PPP, c'est, outre la détermination des raisons qui les justifient, procéder à une évaluation. Cette évaluation de l'ODP déterminera le choix d'une institution publique à recourir à un PPP ou au système traditionnel de fourniture d'un service public ; ce qui passe par l'évaluation des coûts d'un projet PPP à l'aide du CSP ou par l'analyse du bilan coûts-avantages, en passant par celle qui use du CSP, avant ou après l'appel d'offres à celle qui n'use pas de l'appel d'offres.

Par conséquent, il est possible de dégager l'hypothèse principale selon laquelle le recours au PPP est plus justifié par des techniques évaluations préalables que par les difficultés notées dans les services publics.

## **2. Design de la recherche sur les conditions de participation du secteur privé dans les Partenariat Public Privé**

La méthodologie s'appuie sur une approche qualitative et des techniques de collecte et d'interprétation portées sur l'appréhension des conditions de recours aux PPP.

### **2.1 Une approche qualitative pour l'appréhension des conditions de recours aux PPP**

Les PPP restent à développer au Sénégal, nonobstant le potentiel existant (Chemonics, 2004). Des secteurs considérés comme stratégiques tels l'eau, les infrastructures publiques sont ciblés par les pouvoirs publics. Le peu d'expérience, le nombre de cas limités de PPP, ainsi que les rares études (DIOUF, 2019) sur la question imposent des analyses en profondeur pour davantage saisir les PPP dans leur complexité. Aussi, à travers une démarche constructiviste les méthodes qualitatives ont été mises en avant. Les conditions de recours aux PPP ont été appréciées grâce à et arrière-fond philosophique (Aktouf, 1987). Ce qui a permis une appréhension des relations des acteurs PPP, de leurs comportements observables, de leurs croyances et pensées, ainsi que leurs expériences et par une mise en lumière des événements, des contextes et des moments marquants de l'objet d'étude (Gagnon, 2005).

L'étude de cas a été utilisée puisque les recherches scientifiques sur les PPP au Sénégal sont peu nombreuses. Selon Yin (2003), l'étude de cas est une méthode qui permet de saisir un phénomène. Excepté de rares études (Blanc & Ghesquières, 2006 ; Marin, 2009), certaines commanditées par les institutions internationales (AFD, BM), les études scientifiques sur les

PPP au Sénégal sont rares (Diouf, 2019). Mieux, la question afférente aux conditions et raisons de recours aux PPP permet de saisir le caractère construit des PPP marqués par les différences entre acteurs publics et privés (Vaillancourt, 2008).

Les critères de la recherche s'appuient sur les construits portés sur les préalables qui conditionnent la participation des personnes publiques à des PPP. Ces critères sont à rechercher, d'une part, dans les difficultés notées dans les services publics pouvant justifier le recours aux PPP, et, d'autre part, dans les différentes techniques d'évaluation dans les PPP permettant à la partie publique d'opter pour un partenaire privé.

En considération de ce qui précède, le cas du partenariat dans l'hydraulique urbaine et urbaine a été pris en exemple du fait non seulement du processus qui a conduit à sa signature, mais du fait de sa durée<sup>3</sup>.

## **2.2 La collecte et l'interprétation des données sur les conditions de recours aux PPP**

La collecte des données s'est appuyée, principalement, sur une revue et une analyse documentaire et l'interview. Il s'en est suivi un traitement des données portant sur les raisons du PPP et leur interprétation.

La revue documentaire a permis le traitement des rapports sur les PPP au Sénégal, ainsi que d'autres documents spécialisés. Elle a éclairé les éléments de départ de la recherche et corroboré des renseignements venant de diverses sources de données (Yin, 2003).

Avec l'interview, les responsables administratifs des PPP, les autorités au centre des réformes, les ingénieurs impliqués dans leur mise en œuvre, des experts et les responsables d'associations consoméristes ont été mis à contribution. Les répondants viennent, principalement, de directions de l'Etat, de la Société Nationale des Eaux du Sénégal (SONES) et de la Sénégalaise des Eaux (SDE) impliquées dans le partenariat. Les interviews organisées sont au nombre de trente-cinq (35). Les interviews ont été enregistrées, puis transcrites. Ce qui permet de tenir compte des recommandations de Gagnon (2005 : 24) 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 ».*

---

<sup>3</sup> La réforme dans l'hydraulique urbaine et périurbaine au Sénégal a été engagée avant 1994.

L'analyse de contenu a été retenue pour traiter les données. Il s'est agi principalement d'une analyse de contenu qualitative et qui a porté sur les raisons et conditions qui ont déterminé les recours aux PPP. A partir d'une approche bottom-up, les catégories qui suivent ont été établies sur les conditions qui déterminent le recours aux PPP ; elles facilitent, d'un part, la compréhension des difficultés notées dans les services publics en partenariat, et, d'autre part, l'identification des techniques d'évaluation pouvant autoriser les recours aux PPP ; il s'agit :

- des raisons du recours aux PPP ;
- de la procédure de recours aux PPP ;
- des objectifs des PPP.

### **3. La gestation du Partenariat Public Privé dans le secteur de l'hydraulique urbaine et périurbaine au Sénégal**

Un ensemble de raisons expliquent la réforme du secteur de l'hydraulique au Sénégal. Plusieurs étapes ont précédé le choix du partenaire privé et les objectifs sociaux ont été mis en avant.

#### **3.1 Les raisons de la réforme**

Plusieurs arguments justifient la réforme dans le sous-secteur de l'hydraulique urbaine et périurbaine. Cependant, avant d'y insister, il convient de rappeler la situation qui régnait dans le sous-secteur de l'hydraulique urbaine et de l'assainissement de 1960 à la réforme de 1995. En effet, ce secteur de l'hydraulique urbaine et de l'assainissement (ATT, 2003) a connu des changements profonds depuis 1960, année qui a vu le Sénégal devenir indépendant. Sous le format juridique de l'affermage, la Compagnie Générale des Eaux du Sénégal (CGES) s'est chargé du service public de l'hydraulique urbaine et de l'assainissement de 1960 à 1971. Le CGES était une filiale de CGE France (SONES, 2001).

A partir de 1971, l'exploitation du service public de l'eau potable et de l'assainissement fut confiée à une société publique, la Société Nationale d'Exploitation des Eaux du Sénégal (SONEES), après la nationalisation. Dans ce cadre, l'Etat du Sénégal devait assurer les investissements d'extension, de renouvellement du matériel, des ouvrages et du service de la dette.

L'année 1983 coïncide avec le lancement du projet de 11 centres. L'objectif de ce projet était d'améliorer l'alimentation en eau potable de 11 centres du Sénégal. Ce projet dégagait davantage de responsabilités et d'autonomie à la SONEES. Elle avait la responsabilité de la

concession du service public de l'eau et de l'assainissement à travers davantage de pouvoirs dans l'exploitation, la planification et la maîtrise d'ouvrage des travaux d'extension de l'infrastructure, de production et de distribution, et celle du remboursement de la dette. Sous ce format, un contrat de concession avec l'Etat du Sénégal est signé et la SONEES devait acquérir une plus grande autonomie de gestion. Grâce à ce contrat, il avait été noté des avancées notables<sup>4</sup>. Néanmoins, la crise persistante dans le secteur de l'hydraulique urbaine et périurbaine, n'a pu être surmontée par la SONEES, notamment la résorption du déficit en eau de la capitale sénégalaise, Dakar. Il s'y est ajouté :

- des déficits importants de trésorerie de la SONEES ;
- l'accumulation des arriérés face aux fournisseurs ;
- la stagnation des volumes d'eau vendus du fait du déficit chronique et croissant dans l'alimentation en eau de Dakar, comme indiqué précédemment ;
- des pertes importantes dues à la vétusté des conduites de distribution ;
- 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>5</sup>.

Il convient de noter qu'une pareille situation n'était pas nouvelle (ATT, 2003). Depuis 1986, les premiers signes ont commencé à se manifester et la phase critique a été atteinte en 1995. Dans l'optique trouver une solution durable, une stratégie en deux phases avait été conçue. D'une part, une première phase, à court terme, était conçue pour alléger le déficit en distribution par la mise à disposition de 60 000 m<sup>3</sup> supplémentaires par jour. D'autre part, une deuxième phase, à long terme, devait satisfaire, à partir du lac de Guiers, situé à 250 Km de Dakar, les besoins de la capitale à l'horizon 2030. C'est la raison pour laquelle des investissements massifs étaient nécessaires et dépassaient les moyens de la SONEES et du Gouvernement du Sénégal. Un répondant, cadre à la SONES souligne à ce propos qu'« il y avait un dilemme, laisser les choses en l'état ou résorber le déficit de 100 milliards ou réformer ». A cet égard, les bailleurs de fonds et des partenaires traditionnels du Sénégal ont exigé la réforme du secteur. La Banque Mondiale (BM) a demandé la participation d'un partenaire privé dans l'exploitation d'eau, une plus grande autonomie de la société nationale pour un accès aux des prêts directs et une reprise de certains prêts faits à l'Etat.

---

<sup>4</sup> La réforme de 1983 aura permis d'obtenir des succès notables dans le domaine de l'extension de la desserte en eau et du réseau de distribution (SONES, 2001).

<sup>5</sup> La ville de Dakar constitue 60% de l'activité du secteur (ATT, 2003).

Un autre répondant souligne :

*« L'option de la réforme a été prise de partir des cendres de la SONEES ; beaucoup de pistes ont été affirmées, et un benchmarking a été fait à travers d'autres pays par les cadres de la SONEES pour voir comment aller s'effectuer la réforme. A leur retour, ils ont proposé un schéma sous la forme d'un PPP. L'Etat, un concessionnaire, un privé ».*

Enfin, un autre précise :

*« Plusieurs scénarios avaient été posés : continuer dans l'ancien système, fonctionner en régie, signer une concession. Pourtant, c'est l'affermage qui a été privilégié. Avec l'affermage, le contractant privé apporte une touche extérieure. Il devait améliorer l'alimentation en eau. Les choses ont été nettement améliorées en conséquence. La SONES a également réalisé les investissements nécessaires. En outre, il fallait avoir une visibilité sur ce que devait faire le fermier. Toutes les installations devaient être bien entretenues, et toutes les recettes contrôlées ».*

Compte tenu des raisons sus-explicitées, il a fallu choisir une procédure de désignation du partenaire privé.

### **3.2 La procédure de choix du partenaire privé**

Pour conduire la réforme, un comité de pilotage conduit par le Ministère de l'Économie et des Finances du Sénégal a été mis en place avec la participation des Ministères intéressés (ATT, 2003). Premièrement, des études ont été faites, successivement, par le cabinet Ernst et Young, en 1992 et le cabinet Aquanet, en 1994. Ces études sont revenues sur les cas de réforme dans les pays la sous-région ouest africaine, notamment en Guinée, en Gambie et en Côte d'Ivoire. Elles ont abouti à la conclusion que le choix d'un partenaire privé pour participer à l'exploitation et à la gestion de l'hydraulique urbaine est devenu une exigence pour le Sénégal.

Deuxièmement, les avis de toutes les parties intéressées ont été recueillis (ATT) à l'occasion d'un atelier national au mois de juillet 1994. Dans ce cadre, les avis et les positions de

différents ministères concernés, de l'administration, de la SONEES, des bailleurs de fonds des représentants des syndicats et des consultants ont été recueillis. Au terme de cet atelier, il avait été retenu :

- l'attribution des rôles et des responsabilités des différentes parties prenantes ;
- la fixation du contenu des cahiers de charge en vue de l'élaboration des dossiers d'appel d'offres ;
- l'élaboration du plan d'actions en vue de la mise en place du nouveau cadre institutionnel et organisationnel.

Enfin, suite à l'atelier national, la SONEES, par ses organes, a élaboré les dossiers d'appel d'offres. Et l'appel d'offres, pour le choix d'un partenaire privé, fut lancé en Juillet 1995. Finalement, le candidat ayant l'offre la moins-disante, c'est-à-dire donnant le prix de l'eau le plus bas au mètre cube fut choisi. Dans tous les cas, les candidats, dans leurs propositions, devaient tenir compte des objectifs sociaux inhérents aux PPP (Diouf, 2015).

### **3.3 La mise en avant des objectifs sociaux dans la réforme**

Les buts de la réforme sur l'hydraulique urbaine et périurbaine sont divers, mais ceux sociaux ont paru essentiels. La baisse du déficit en eau de Dakar et l'amélioration de la desserte en eau des centres secondaires, et l'extension des systèmes d'égouts puisque des zones entières n'étaient pas intégrées dans les réseaux de la SONEES. Les populations des mêmes zones n'avaient pas accès dès lors à l'eau potable et à l'assainissement. Il fallait par voie de conséquence introduire un partenaire privé dans l'exploitation du service public de l'eau en milieu urbain en améliorant les services techniques et commerciaux dudit secteur. Il était aussi nécessaire de renforcer les capacités institutionnelles des parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre de la réforme. Ce n'était qu'à ces conditions que l'exploitation de l'hydraulique urbaine pouvait être améliorée par le développement des conditions de sa viabilité (ATT, 2003).

La mise en œuvre de ces objectifs sociaux appelait la présence de l'État, qui, malgré l'absence de participation des acteurs de la société civile, a tenu à leur prise en compte dans la réforme. A ce propos, un acteur du secteur de l'eau note :

*« L'État doit comprendre que la gestion de l'eau nécessite l'implication de toutes les parties intéressées. Il ne doit pas, surtout, perdre de vue que pour un pays qui aspire*

*au développement, la protection des ressources en eau n'est pas seulement une nécessité, c'est aussi un impératif de sécurité nationale et un gage de paix dans un monde aux ressources limitées. L'eau ne doit pas surtout être considérée comme une marchandise, mais comme un élément naturel auquel chaque être a droit » (ATT, 2003, P.7).*

Par conséquent, l'Etat a été le principal garant de la prise en charge des questions sociales dans la réforme. Ce qui n'a pas été le cas durant la phase post-réforme, puisque, comme l'affirme un répondant :

*« Les autres acteurs identifiés après la réforme dans la gestion de l'eau sont les ONG (PLAN International, ENDA), les collectivités locales, les promoteurs immobiliers. La SONES est présente dans les étapes d'intervention de ces acteurs susnommés avec des procès-verbaux et des rapports ».*

En définitive, la procédure de réforme est marquée par la nécessité de mettre en place un système de gestion de l'hydraulique qui apporte des réponses aux préoccupations sociales des pouvoirs publics ; ces préoccupations sociales doivent être prises en compte dans le processus de mise en place du partenariat. Par comparaison, pour un autre projet comme celui portant réalisation de l'Aéroport International Blaise Diagne de Diass, les préoccupations ont plutôt porté sur l'augmentation du flux des passagers et la nécessité de développer le tourisme au Sénégal (Gueye, 2021).

#### **4. Décision d'opter pour un PPP**

La réforme du secteur de l'hydraulique urbaine au Sénégal se justifie par un ensemble de difficultés notées dans le secteur avant 1995. Un processus assez spécial a été suivi. Pourtant, une exigence est de procéder à une évaluation préalable, avant d'opter pour un PPP. Les difficultés sont constituées par des déficits importants de trésorerie qui se sont manifestées par des arriérés vis-à-vis des fournisseurs (ATT, 2003). La stagnation des volumes d'eau vendus a été notée, surtout dans de grandes agglomérations comme Dakar. A cela, il est à ajouter la vétusté des conduites de distribution. Ce qui ne permettait pas de réduire les déficits notés dans la capitale sénégalaise. Il fallait, par conséquent, des investissements importants qui dépassaient les moyens de la SONEES et du Gouvernement du Sénégal. Ce qui a été confirmé

par les différents acteurs interrogés sur le terrain. Le comité de pilotage, conduit par le Ministère de l'Économie et des Finances, a engagé les démarches en trois étapes : une phase d'études avec le recrutement de cabinets et le *benchmarking* dans les pays limitrophes ; une phase de recueil des avis de toutes les parties prenantes ; une phase d'appel d'offres pour le choix du partenaire privé.

Les justifications, ainsi que le processus suivi, ne semblent pas corroborer les procédures suivies en général dans le recours aux PPP afin d'apporter des solutions au fonctionnement du service public. Autrement, le CSP tel que préconisé par Grimsey & Lewis (2005) n'a pas préoccupé les différentes parties prenantes de la réforme de l'hydraulique urbaine et périurbaine. Cette procédure, c'est d'abord une évaluation préalable. A titre d'illustration, l'ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 sur les contrats de partenariats en France, confirmée par la loi n°2008-735 du 28 juillet relative aux dits contrats et l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics (Journal officiel électronique authentifié n° 0169 du 24/07/2015), a rendu cette procédure obligatoire en son article 2 qui dispose que :

*« Les contrats de partenariat ne peuvent être conclus que pour la réalisation de projets pour lesquels une évaluation, à laquelle la personne publique procède avant le lancement de la procédure de passation :*

- a) montre ou bien que, compte tenu de la complexité du projet, la personne publique n'est pas objectivement en mesure de définir seule et à l'avance les moyens techniques pouvant répondre à ses besoins ou d'établir le montage financier ou juridique du projet, ou bien que le projet présente un caractère d'urgence ;*
- b) expose avec précision les motifs du caractère économique, financier, juridique et administratif, qui l'ont conduite, après une analyse comparative, notamment en termes de coûts global, de performance et de partage des risques, de différentes options, à retenir le projet envisagé et à décider de lancer une procédure de passation d'un contrat de partenariat. En cas d'urgence, cet exposé peut être succinct.*

*L'évaluation est réalisée avec le concours d'un organisme expert choisi parmi ceux créés par décret » (J.O n°141, P.10994, 2004).*

L'évaluation préalable correspond pour le Private Finance Initiative (PFI) britannique au *Public Sector Comparator* (PSC) ou CSP, lequel s'inscrit dans une démarche de saine



gestion. Avant de recourir au PPP, un gouvernement s'assurera qu'il dégagera une ODP supérieure au mode de prestation traditionnel (OCDE, 2008). Il est comparé l'ODP du PPP au mode de gestion traditionnel. Les autorités publiques souhaitant réaliser un projet de PFI doivent s'assurer qu'un tel projet optimise davantage la dépense par rapport au projet réalisé dans le cadre traditionnel de la régie.

D'autres pays, comme l'Allemagne, analysent les coûts et les avantages (OCDE) avant l'appel d'offres au moment où d'autres l'analysent après, pour comparer les offres au CSP.

Au Sénégal, l'article 1<sup>er</sup> de la loi n° 2004-13 du 1er Mars 2004 relative aux contrats de CET modifiée souligne :

*« ...Quelle que soit la personne morale, autorité concédante, la procédure de passation des contrats de CET ne peut être engagée qu'après avis du Conseil des Infrastructures, du Ministère de l'Economie et des Finances, et après autorisation donnée par décret. Le Conseil des infrastructures fait l'objet d'une loi précisant sa composition et ses missions.*

*L'avis du Conseil des Infrastructures porte notamment sur l'évaluation de la conformité du projet au regard des politiques de l'Etat en matière de développement d'infrastructures, de normes environnementales et d'aménagement du territoire.*

*L'avis du Ministère chargé de l'Economie et des Finances porte, d'une part, sur l'opportunité du projet sous la forme de Partenariat Public Privé au regard de la stratégie globale d'investissements publics, et, d'autre part, sur les implications budgétaires du projet et notamment sa conformité avec les objectifs de la politique budgétaire globale ». (J.O.R.S n°6155, 2004)*

Cette orientation est confirmée par la loi du 20 février 2014 sur les contrats de partenariat (J.O.R.S n°6781, 2014) qui fait de l'évaluation préalable une condition obligatoire. En effet, l'article 8 souligne que :

*« les contrats de partenariat donnent lieu à une évaluation préalable, réalisée par l'autorité contractante avec le concours du Comité national d'Appui aux Partenariats Public Privé, faisant apparaître les motifs de caractère économique, financier, juridique et administratif qui conduisent l'autorité contractante à engager la procédure de passation d'un tel contrat... »*

La loi n°2021-23 du 02 mars 2021<sup>6</sup> sur les contrats de partenariat public privé est restée dans la même logique puisque disposant 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 l'avis consultatif de l'UNAPPP<sup>7</sup>. Les offres d'initiative privée font également l'objet d'une contre-expertise revue par l'UNAPP.*

*L'évaluation préalable d fait apparaitre les motifs à caractère économique, financier, juridique et administratif qui conduisent l'autorité contractante à engager la procédure de passation d'un tel contrat.*

*Cette évaluation comporte une analyse comparative des différentes options, notamment en termes de coûts global, de partage des risques et de profits, ainsi qu'au regard des préoccupations de développement durable.*

*Avant de rendre son avis consultatif de l'évaluation préalable, l'UNAPPP saisit le Ministre chargé des Finances d'une demande d'avis portant sur :*

- a) l'évaluation des implications budgétaires du projet ;*
- b) l'analyse de sa soutenabilité à long termes sur les finances publiques ;*
- c) les exigences ou exonérations éventuelles du projet ;*
- d) l'assiette foncière du projet d'investissement, le cas échéant, ainsi que l'état des droits réels et charges y afférents.*

*L'UNAPPP est également tenue de saisir le Ministère en charge de l'aménagement des territoires pour s'assurer de la conformité du projet Plan national d'Aménagement et de développement territorial.*

*L'avis conforme du Ministre des Finances et Ministre en chargé de l'Aménagement des Territoires sont annexés à l'avis de l'UNAPPP.*

*Les avis préalables requis dans le cadre du présent article sont sans préjudice des avis ou autorisations administratives requis en vertu de la législation en vigueur. »*

---

<sup>6</sup> <http://www.droit-afrique.com/uploads/Senegal-Loi-2021-23-partenariat-public-privel.pdf> du 14/06/2021 à 10h 35mn.

<sup>7</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.

Dans le secteur de l'hydraulique urbaine pour une raison, au moins, les avis des structures indiquées, ainsi rappelés n'ont pas pu être pris en compte. La réforme dans le secteur hydraulique a eu lieu avant la loi de 2004-13. Cependant, quelle que soit la variante de PPP empruntée, les exigences et les préalables doivent obligatoirement s'assurer que les objectifs sociaux des services publics sont au centre de l'action publique.

## Conclusion

**Au plan théorique**, l'étude est revenue sur les précautions à mettre en avant par l'administration publique en cas de recours aux PPP ; En effet, la détermination des raisons et conditions de participation aux PPP est un préalable. La recherche aura permis d'explicitier ce préalable. De manière légale, ce préalable prend la forme de l'évaluation préalable dans les différentes législations, notamment celle du Sénégal, même si il n'a pas été une condition pour nouer un contrat de partenariat avec un opérateur privé. Des justifications sociales, de développement d'un secteur en mutation ont été mis en avant. Ce qui n'est pas en phase avec, d'une part, les législations actuelles sur les PPP et, d'autre part, les orientations données par des auteurs comme Grimsey & Lewis (2005) ou les institutions internationales telle l'OCDE (2008).

**Au plan managérial**, l'évaluation préalable est absente pour les raisons indiquées plus haut<sup>8</sup>. Il convient de dire cependant que seule la crise notée dans le secteur de l'hydraulique urbaine et périurbaine a guidé la réforme et le recours aux PPP. Ce qui nous amène à considérer qu'il est important de mettre en place, dans toutes les variantes des PPP, un cadre d'évaluation des projets de gestion des services publics qui prenne en compte autant le cas des contrats de partenariat nouvellement créés que les formes traditionnelles de PPP comme l'affermage ou la concession. La réforme sur les PPP au Sénégal en 2021<sup>9</sup> s'inscrit dans ce registre et impose une évaluation préalable à toutes les formes de PPP.

**Les limites de la recherche** sont liées au caractère récent de la généralisation de l'évaluation préalable à toutes les formes de partenariat. Ce qui n'était pas le cas avec la réforme de l'hydraulique urbaine et périurbaine en 1995. Cela aurait permis d'analyser les conditions du

---

<sup>8</sup> La réforme sur le secteur de l'hydraulique s'est tenue avant la loi de 2004 sur les contrats de CET au Sénégal. Ce qui fait que le partenariat dans la gestion de l'eau dans les villes au Sénégal a un cadre spécifique symbolisé par la loi du 10 avril 1995.

<sup>9</sup> <http://www.droit-afrique.com/uploads/Senegal-Loi-2021-23-partenariat-public-prive1.pdf> du 14/06/2021 à 10h 35mn.

recours au PPP dans un cadre plus structuré avec des outils mieux maîtrisés par les différents acteurs.

**En termes de perspectives de recherches**, une question demeure, et est relative à la nécessité de cerner les contours des évaluations préalables au regard de la diversité des PPP. L'uniformisation des évaluations préalables dans les PPP n'est-elle pas de nature à occulter les spécificités de chaque PPP ?

## BIBLIOGRAPHIE

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. Rapport. (2003). *Processus et impact de la politique institutionnelle du secteur de l'eau*.

Blanc, A. & Ghesquières 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.

Chemonics International. (2004). *Le potentiel des Formes d'Ouverture et de Rapprochement Public Privé au Sénégal*.

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> 14/06/2021 à 13h 12.

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. A <https://doi.org/10.3917/riso.007.0079> 10/06/2021 à 12 h 18.

Gagnon, Y-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Presses universitaires du Québec.

Grimsey, D., & M.K. Lewis. (2005). *Are public private partnerships value for money? Evaluating alternative approaches and comparing academic and practitioner views*. *Accounting Forum*, 29(4): 345-378.

GUEYE, M. (2021). *L'Aéroport international Blaise-Diagne (AIBD) un Nouvel Outil au Service du Tourisme Sénégalais?.* *Revue Française d'Economie Et De Gestion*, 2(5). Consulté à l'adresse <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/296> 14/06/2021 à 09h 47 mn

HM treasury. (2006). Value for money quantitative evaluation spreadsheet, [www.hm.treasury](http://www.hm.treasury) (13/10/2020) 11h 13mn

Lignières, P. (2005). Partenariats public-privé, Collection Affaires-Finances, 2eme Edition librairie Eyrolles Paris.

Marty, F. (2013). Bilan et perspectives des contrats de PFI britannique (1992-2012), Cahier de Recherches.

Marty, F. (2017). Une arme à double tranchant ? Le recours aux partenariats public-privé et la maîtrise des risques budgétaires Revue française d'administration publique n° 163, 2017, 613-630.

Marty F. & Saussier 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, n°4,129-148.

Marty F., Trosa S. & Voisin A. (2006). Les Partenariats public-privé, éditions découvertes, Paris.

Marty F. & Voisin A. (2007). Les difficultés d'exécution des Formes de Partenariat Public Privé: le retour d'expérience des contrats de Private Finance Initiative britanniques, Observateur Français des Conjonctures Economiques.

Marin, P. (2009). Formes de Partenariat Public Privé dans les services d'eaux urbains : Bilan des expériences dans les pays en développement, Tendances et orientations n°8, PPIAF, Banque Mondiale.

Mazouz, B. (2008). Le Formes de Partenariat Public Privé: une configuration organisationnelle propice aux projets technologiques, VIIème Symposium MDI-pôles de Compétitivité Alger.

Mclean, I. (1987). Public choice: An introduction, Oxford, Grande Bretagne, Basil Blackwell.

OCDE, (2007). Perspectives Économiques en Afrique.

OCDE, (2008). Formes de Partenariat Public Privé: Partager les risques et optimiser les ressources.

Poulton C. et Macarthey J. (2012). Can Public-Private Partnerships leverage private investment in agricultural value chain in Africa? A preliminary review, World development, 40 (1), 96-109.

Salambéré, J-P. (2019).Le recours au partenariat public privé (PPP) par une collectivité locale : le cas de la gare routière de Koudougou au Burkina Faso, International Development Policy | Revue internationale de politique de développement [En ligne], 11.1 | 2019, mis en ligne le 28 juillet 2019, consulté le 04 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/poldev/3144> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/poldev.3144>

SONES, (2001). Note sur l'évolution du cadre institutionnel du secteur de l'hydraulique urbaine au Sénégal.

Vaillancourt, R. (2008). Culture et partenariat : lorsque la raison du plus fort n'est pas toujours la meilleure, Les défis du partenariat dans les administrations publiques, PUQ, 43-56.

Yin, K. R. (2003). Case study Research, Design and methods (3<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks (CA), Sage Publications.

### **Contrats, Lois et Règlements**

Loi n° 2004-13 du 1<sup>er</sup> Mars 2004 relative aux contrats de construction-exploitation-transfert d'infrastructures, J.O.R.S n°6155, 2004.

Loi n°2006-16 du 30 juin 2006 modifiant la loi n° 65-61 du 19 juillet 1965 portant Code des Obligations de l'Administration

Loi n° 2009-21 du 04 mai 2009 relative aux contrats de construction-exploitation-transfert d'infrastructures, J.O.R.S n°6481, 2009.

Loi n° 2011-11 du 28 avril 2011 modifiant et complétant la loi n° 2004-13 du 1<sup>er</sup> mars 2004 relative aux contrats de construction-exploitation-transfert d'infrastructures, J.O.R.S n° 6611, 2011.

Loi n°2014-09 du 20 février 2014 sur les contrats de partenariat au Sénégal, JORS n°6781, 2014

Contrat d'Affermage du Service Public de la production et de la distribution d'eau potable entre l'État du Sénégal, la SONES et la SDE, Avril 1996.

Contrat de Concession de travaux publics et de gestion du patrimoine de l'hydraulique urbaine, Avril 1996.

<http://www.droit-afrique.com/uploads/Senegal-Loi-2021-23-partenariat-public-prive1.pdf> du 14/06/2021 à 10h 35mn.

Ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, Journal officiel électronique authentifié n° 0169 du 24/07/2015