

# **GOVERNANCE ET THEORIE DES PARTIES PRENANTES : PROJETS PUBLICS D'INFRASTRUCTURES DU SENEGAL**

Astou Ndiaye, Doctorante en Sciences de Gestion

Laboratoire Finance Organisation Contrôle et Stratégies (FOCS)

Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)

ndiayeastou02@yahoo.fr

(+221 77 445 33 80)

## **RESUME**

La gouvernance, un concept qui se renouvelle, s'enrichit constamment depuis 1990. L'évolution conceptuelle de la gouvernance a commencé avec les théories contractuelles. Sous l'impulsion des travaux précurseurs de Jensen et Meckling (1976), s'est développé un courant positiviste parallèlement au courant normatif initial, donnant naissance au concept d'architecture organisationnelle (Charreaux, 2000).

**Mots clés** : gouvernance, parties prenantes, infrastructures, projet, Sénégal.

Governance, a concept that is renewing itself, has been constantly enriched since 1990. The conceptual evolution of governance began with contractual theories. Under the impetus of the pioneering work of Jensen and Meckling (1976), a positivist current developed parallel to the initial normative current, giving birth to the concept of organizational architecture (Charreaux, 2000).

**Keyword** : governance, stakeholders, infrastructure, Project, Senegal

La gouvernance est un concept qui se renouvelle et s'enrichit constamment depuis le début des années 1990. L'évolution conceptuelle de la gouvernance a commencé avec celle des théories contractuelles. Sous l'impulsion des travaux précurseurs de Jensen et Meckling (1976), s'est développé un courant positiviste parallèlement au courant normatif initial, donnant naissance à la théorie positive de l'agence et au concept d'architecture organisationnelle (Jensen, 1998, Charreaux, 2000). La gouvernance s'est imposée comme une problématique prégnante à partir des années 1930 d'abord dans le secteur privé. A la suite des scandales survenus, elle devient une préoccupation clé dans la gestion des entreprises à partir des années 1970 et s'impose dès lors comme une problématique de recherche importante dans le champ de la gestion (Marc Labie, 2005).

A côté des théories contractuelles de la gouvernance comme la théorie de l'agence, d'autres théories dites partenariales laissant une grande place à l'implication des parties prenantes se sont développées laissant la place à une forte implication des parties prenantes de l'organisation.

La notion de partie prenante (Stakeholder) est généralement utilisée pour désigner un acteur impliqué dont les attentes sont à prendre en compte par les décideurs privés et publics. Selon Freeman (2008), une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels.

On distingue classiquement deux groupes de parties prenantes : les parties prenantes contractuelles et les parties prenantes « diffuses ». Les premières concernent les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement avec l'entreprise (les clients, les fournisseurs, les salariés, les actionnaires). Les secondes sont les acteurs situés hors de l'organisation et qui sont impactés par les actions de l'organisation mais sans pour autant se trouver en lien contractuel avec elle. (Pesqueux, 2002).

Ainsi, la théorie des parties prenantes propose, entre autres, une vision élargie de la définition des parties prenantes. Elle amène l'organisation à prendre en compte et à concilier de manière explicite leurs différents intérêts dans le processus de prise de décision (Freeman, 2008). Cette approche préconise la coopération avec les parties prenantes comme partie intégrante du processus de création de valeur pour l'organisation. Mercier (2001) considère que la responsabilité de l'entreprise est de concilier les intérêts contradictoires des groupes (dirigeants, employés, actionnaires, fournisseurs, distributeurs) qui sont en relation directe avec elle et ajuster ses objectifs de manière à donner à chacun d'eux une satisfaction.

Au niveau des projets publics, toutes les parties concernées doivent être impliquées dès le départ, pour ne pas avoir de blocage dans l'exécution du projet. Il est indispensable d'organiser l'implication des populations bénéficiaires dans le processus de conception et de mise en œuvre du projet. L'application d'une telle gouvernance dans un projet public conduit à améliorer leur management et leur fonctionnement, et donc leur capacité à fournir des services fiables, transparents et adaptés aux besoins des bénéficiaires (citoyens et entreprises), avec des effets positifs directs et indirects sur l'économie.

Les analyses économiques sont formelles sur le fait que les pays en développement, aussi bien que les pays développés doivent accélérer leurs investissements en infrastructures. Cet argument est soutenu par la relation positive entre les investissements en infrastructures et la productivité. Il est essentiel de mettre en place des projets d'infrastructures structurants capables de réduire les incertitudes sur la création de valeur et impulser l'initiative privée.

Au cours des dernières années, les investissements publics en infrastructures se sont multipliés à un rythme effréné, avec des performances mitigées (délai de livraison relativement long, financement exorbitant, ...). L'une des causes de cette situation est

l'insuffisance du cadre de gouvernance. Bien organisée, celle-ci assure que des alternatives viables pertinentes sont choisies. Plusieurs études ont établi l'influence de la qualité de la gouvernance sur la performance des organisations en relation avec le contexte.

Au Sénégal, en dépit du grand nombre de projets publics d'infrastructures initiés et envisagés ; notamment dans le cadre du Plan Sénégal Emergent (PSE), il n'existe aucune étude sur leur mode de gouvernance et les résultats factuels de leur influence sur la performance.

La présente étude, en questionnant le lien entre l'implication des parties prenantes et la gouvernance ambitionne de compléter la littérature existante avec une contribution enrichie des spécificités du contexte d'un pays en développement tel que le Sénégal. Etant donné que les mécanismes de gouvernance diffèrent d'un projet à un autre, les parties concernées peuvent également changer. Pour mener à bien cette étude, nous comptons, sélectionner différents projets publics d'infrastructures pour analyser les modes de gouvernance, leur influence sur la performance et l'impact de l'application des parties prenantes.

1. Charreaux, G. (1997). Le Gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits, *Paris, Économica*, Charreaux G., p.421-469.
2. Charreaux, G. (2000a). La théorie positive de l'agence : positionnement et apports. *Revue d'économie industrielle*, 92(1), 193–214. <https://doi.org/10.3406/rei.2000.1046>
3. Charreaux, G. (2000b). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance», *Revue Du Financier*, 127, 8–17.
4. Gianfaldoni, P., Richez-Battesti, N., alcaras, jean R., & Dompnier, N. (2008). La gouvernance partenariale des Banques coopératives françaises, 208.
5. Godard, O. (2003). Le principe de précaution comme norme de l'action publique, ou la proportionnalité en question. *Revue Economique*, 54, 432–439. <https://doi.org/103917/reco.546.1245>
6. Goodijk, R. (2000). Corporate Governance. *International Review*, 8(4), 303–310.
7. Kast, R., & Lapied, A. (2003). L'évaluation des risques dans les projets publics. *Economie Publique*, 10, 30.
8. Khemakhem, A. (1976). La dynamique du contrôle de gestion. In *La dynamique du contrôle de gestion* (DUNOD).
9. Mercier, S. (2001). L'apport des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. *GREGO- LATEC*, 3–27.
10. Merrier, F. X. (1999). La nouvelle Gestion Publique un concept mythique. *Lien Social et Politiques*, 95–103.
11. Morin, G., & Bouliane. (1996). Dimensions et critères de performance. *Revue Gestion Management*.
12. Mothe, caroline, & Bocquet, R. (2008). Gouvernance et Performance des pôles de PME. *Revue Française de Gestion*, 2, 101–122. <https://doi.org/103166/rfg.190.101-122>
13. Naciri, A. (2011). Traité de gouvernance d'entreprise : guide de l'enseignement. *Presses de L'université Du Quebec*, 1, 12–65.
14. Patanakul, P. (2014). Managing large scale IS/IT Projects in the public sector: Problems and causes leading to poor performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 25, 21–35.
15. Senechal, E. (2015). Un outil de diagnostic en Gouvernance pour les organisations. *Centre Universitaire de Formation En Environnement et Développement Durable*.