

Les cinquièmes rencontres du management public territorial

# L'EXTERNALISATION DANS LA SPHERE PUBLIQUE : OBJECTIFS, ARBITRAGES ECONOMIQUES ET CONDITIONS DE REUSSITE

Frédéric MARTY

Chargé de recherche CNRS

Groupe de Recherche en Droit, Economie et Gestion

UMR CNRS 7321 – Université de Nice Sophia-Antipolis

IAE de Nice, le vendredi 27 janvier 2012

# Une perspective économique sur l'externalisation dans un contexte de raréfaction des ressources

- I. Les logiques économiques de l'externalisation au sein de la sphère publique
  1. Des gains potentiels....
  2. .... À évaluer au cas par cas
- II. Quels prérequis pour une externalisation faisant sens au point de vue économique ?
  1. Les dimensions comptables et budgétaires : comparaison des coûts public-privé et soutenabilité des engagements
  2. La balance des risques et avantages de long terme

# 1.1 Des gains potentiels des externalisations

- Tirer profit des compétences du privé
  - Capacité de développer des solutions innovantes
  - Effets d'expériences sur d'autres marchés
- Adopter une démarche de maîtrise des coûts et de la qualité de la prestation sur l'ensemble de la durée du contrat
  - Des contrats globaux (conception / construction / exploitation / maintenance)
  - Des objectifs de performances et des critères de qualité intégrés dans le contrat
  - Un contrat « incitatif » : le prestataire assume les risques de retards de mise en service de la prestation et d'éventuels surcoûts
- Des avantages plus problématiques...
  - Faire « préfinancer » un actif par un tiers privé
  - Outil de pilotage budgétaire (niveaux de dette, de masse salariale,...)
  - Levier de réorganisations face à d'éventuels blocages internes

## 1.2 Une nécessaire prudence face aux promesses de l'externalisation

- Les économies de coût sont souvent bien moindres qu'initialement escomptées
- Elles sont d'autant plus faibles que la prestation confiée au privée est complexe et risquée
- Les surcoûts à prendre en considération
  - a) Les coûts de transaction *ex ante* (coûts de mise en concurrence et de rédaction du contrat)
  - b) Les coûts de transaction *ex post* : les coûts de supervision
    - ✓ Contrôle de la performance du prestataire (effectivité du transfert de risques)
    - ✓ Corolaire à d'inévitables renégociations dans le cadre de contrats de long terme
    - ✓ Condition *sine qua non* pour la transférabilité du contrat vers un autre prestataire à l'issue de ce dernier voire pour une ré-internalisation (réversibilité)

## 2.1 Pré-requis comptables et budgétaires

- L'efficacité de l'externalisation repose sur l'analyse du couple (coûts, risques)
  - Elle suppose la mise en œuvre d'une comparaison des coûts public-privé
    - Le coût interne doit être connu : de la nécessité de disposer d'une comptabilité analytique
    - Faut-il comparer à la situation actuelle ou à un coût interne post-réorganisation?
    - Prendre en compte non seulement les coûts statiques mais aussi dynamiques (couverture des risques de long terme)
  - L'impact budgétaire des opérations d'externalisation
    - Jauger de la soutenabilité à long terme des engagements de paiement
    - Prendre en considération la rigidification de la dépense publique

## 2.2 La balance des risques et avantages de long terme

- Une externalisation visant à un service public plus innovant, de meilleure qualité et plus efficace suppose
  - De se donner les moyens *ex ante* d'analyser les solutions publiques et privées
  - D'accompagner le prestataire privé tout au long du contrat
- Le passage d'une entité publique *productrice* à une entité publique *régulatrice* ne signifie pas automatiquement des économies de coûts mais une transformation des missions
- L'externalisation n'est pas une démission de la Puissance Publique mais une évolution de ses modes d'intervention
- Une externalisation conçue comme une commodité budgétaire ou subie (absence d'alternative) peut conduire à un mauvais usage des deniers publics sur le long terme
- La pauvreté coûte cher :
  - à court terme : surcoût du financement privé et baisses de charges de personnel en trompe-l'œil;
  - à long terme : mauvais pilotage de la relation contractuelle et rigidification budgétaire,

[www.rencontres-management-public-territorial.fr](http://www.rencontres-management-public-territorial.fr)

Les 5<sup>e</sup> rencontres  
**du** management  
public territorial



*« Les enjeux de l'externalisation dans un contexte de raréfaction des ressources »*