

EPPP DP No. 2012 - 06

***L'efficacité des contrats de partenariat en France :
Une première évaluation quantitative***

Stéphane SAUSSIÉ
Phuong TRa TRAN

Novembre 2012

L'efficacité des contrats de partenariat en France : Une première évaluation quantitative¹

Stéphane SAUSSIER – IAE de Paris

Saussier@univ-paris1.fr

et

Phuong Tra TRAN – IAE de Paris

Tran.phuongtra@yahoo.fr

Introduction

Né en juin 2004, le contrat de partenariat est un outil récent d'achat de la disponibilité d'une prestation. Il permet à une personne publique de confier à une entreprise une mission globale, dans le cadre d'un contrat de longue durée, contre un paiement effectué par la personne publique et étalé dans le temps. Initialement, la création du contrat de partenariat a eu notamment pour objectif de rattraper le retard pris en France par rapport à d'autres pays comme la Grande-Bretagne, qui, avec la mise en place des contrats de PFI (*Private Finance Initiative*) dès le début des années 90, dispose déjà d'un outil comparable. Aujourd'hui, avec plus de 150 contrats signés², la France se classe en 2011 et au premier semestre 2012 au premier rang des pays européens au regard du montant des contrats de partenariat signés dans l'année. Pourtant, des critiques subsistent et la pérennité de ces contrats ne semble pas assurée. Des attaques contre les partenariats public-privé³ (les PPP) se multiplient (les projets de l'hôpital Sud-Francilien et du futur siège du Ministère de la Défense à Balard sont probablement ceux qui sont les plus souvent cités dans la presse) et le gouvernement actuel pourrait bien en stopper le développement.

Au niveau théorique, alors même que la notion de partenariat est nouvelle en droit français et est empruntée à la gestion, peu de travaux en gestion se sont intéressés aux partenariats public-privé (pour une exception, voir Quélin & Kivleniece 2012). Au niveau empirique, à notre connaissance, si des articles traitant de cas spécifiques existent (voir par exemple Campagnac & Deffontaines 2012), il n'y a qu'un essai d'étude quantitative des contrats de partenariat français : l'étude du cabinet PricewaterhouseCoopers (PriceWaterHouseCoopers 2011). Si les résultats de cette étude sont globalement positifs (notamment au regard des retards et surcoûts moyens enregistrés dans les marchés publics – alternative naturelle aux contrats de partenariat), il est cependant à noter que l'étude ne s'intéresse qu'à la période allant de la signature du contrat à la mise en place de l'infrastructure. Elle ne s'intéresse pas à la phase d'exploitation du contrat, une fois l'infrastructure livrée, phase primordiale et susceptible de générer des problèmes contractuels importants (Williamson 1985).

¹ Nous tenons à remercier en premier lieu les personnes en charge des projets retenus dans notre échantillon qui ont répondu à nos questions. Notre reconnaissance va également à la Mission d'Appui aux Partenariats Public-Privé, qui nous a aidés dans la validation des données que nous avons collectées. Enfin, nous remercions les sociétés CSTB, SP2000, GIMELEC et GB2A pour l'élaboration du questionnaire.

² Données datées du 1er août 2012 (Mission d'appui aux partenariats public-privé)

³ Bien souvent, dans la presse spécialisée et généraliste française, la notion de PPP renvoie spécifiquement aux contrats de partenariats et autres formes sectorielles à paiement public (AOT-LOA, BEH, BEA...), et exclue d'autres formes de partenariats public-privé dont nous ne parlerons pas dans cet article comme par exemple les délégations de service public (affermages, concessions) bien plus anciennes en France.

Dans cet article, nous proposons une évaluation des contrats de partenariat en nous intéressant à la phase de mise en place de l'infrastructure mais aussi, ce qui est la première fois à notre connaissance, à la phase d'exploitation des projets. A partir d'un questionnaire administré pour une trentaine de projets en cours d'exploitation, nous évaluons l'efficacité de ce type de contrat, en termes de coûts, de délai, de qualité et du rapport qualité/prix. Nous revenons dans une première partie sur la mise en place, le fonctionnement et le développement des contrats de partenariat (Partie 1) avant de présenter brièvement leurs avantages et limites potentiels (Partie 2). Nous proposons ensuite un bilan quantitatif et nous nous interrogeons sur l'avenir des contrats de partenariat en France (Partie 3).

1. Logique et développement des contrats de partenariat

1.1. La logique du contrat de partenariat

Le contrat de partenariat constitue une forme de partenariat public-privé, entendu au sens large comme un montage juridique et financier de type contractuel associant le secteur public et le secteur privé en vue de la réalisation de services et/ou d'infrastructures ou d'ouvrages d'utilité publique. Cette catégorie de contrat, instituée par l'Ordonnance n°2004-559 du 17 juin 2004 sur les contrats de partenariat, est venue compléter les outils traditionnels de la commande publique. Les marchés publics d'une part, qui répondent à une logique d'achat, sans transfert de risque au secteur privé. Les délégations de service public d'autre part, qui s'inscrivent dans une logique de service, avec transfert d'un risque de demande (ou « de fréquentation ») au secteur privé⁴.

Le contrat de partenariat permet à une personne publique de confier à une entreprise privée une mission globale, dans le cadre d'un contrat de longue durée et contre un paiement effectué par la personne publique et étalé dans le temps. Grâce à ce type de contrats, les personnes publiques s'assurent de la disponibilité d'une prestation nécessaire à l'exercice de leurs missions. Il peut s'agir, par exemple, de la disponibilité d'un ouvrage (un hôpital ou une prison, un immeuble de bureau, un réseau de télécommunications, une voie ferrée, etc.) ou d'une ressource (de l'eau potable, des repas, de la chaleur, etc.).

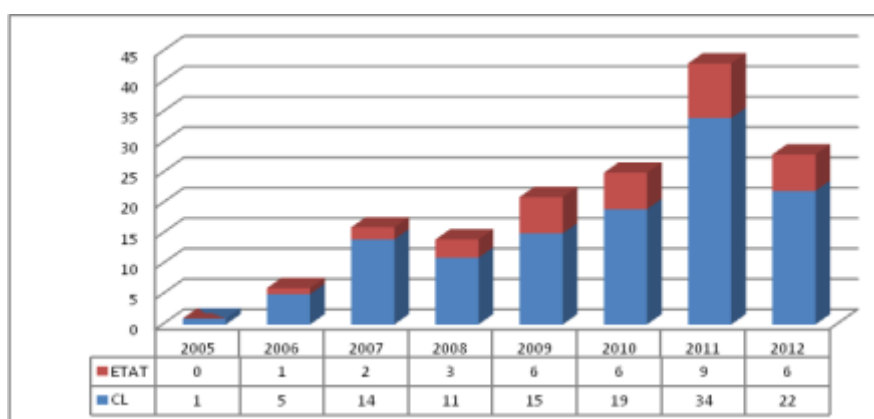
Ce nouvel outil était attendu, notamment parce que certains services publics ne se prêtent pas à la concession ou sont considérés comme non concessibles au regard de la jurisprudence. Certains services ne permettent pas un mode de rémunération assis sur l'exploitation du service et notamment sur l'usager. Parallèlement, même lorsque ce mode de rémunération serait possible, la nature du service concédé empêche toute forme de discrimination pécuniaire entre ses usagers. C'est notamment le cas en matière de police ou encore dans le domaine de la défense. L'objectif était donc de renforcer les investissements dans les infrastructures concourant à la fourniture de services publics, notamment dans les domaines pour lesquels l'usager ne peut être le payeur.

⁴ L'Ordonnance prolonge des formules contractuelles plus anciennes, telles que les montages domaniaux complexes (baux emphytéotiques administratifs ou autorisations d'occupation temporaire accompagnés d'une convention de gestion non détachable) et les partenariats dits « sectoriels » (dans les domaines de la sécurité intérieure, de la justice et de la santé).

1.2. Un recours croissant aux contrats de partenariat

Depuis leur lancement en 2004, force est de constater que les contrats de partenariat prennent leur place dans le paysage français de la commande publique. Si les débuts de ce nouveau type d'arrangement contractuel ont été difficiles, essentiellement du fait de la nouveauté juridique qu'ils représentent, le nombre et surtout le montant des contrats de partenariat signés en France sont aujourd'hui significatifs. Depuis 2005, chaque année le nombre de contrats de partenariat signés augmente, pour atteindre plus de 150 en août 2012, pour un montant cumulé supérieur à 12 milliards d'euros depuis 2005 (voir graphiques 1 et 2). Depuis 2011, la France est ainsi au premier rang des pays européens avec plus de la moitié du marché en volume en ce qui concerne le montant de contrats signés dans l'année, bien devant la Grande Bretagne, pourtant à l'origine du développement de ces contrats dans sa forme anglaise (les PFI) dès le début des années 90.

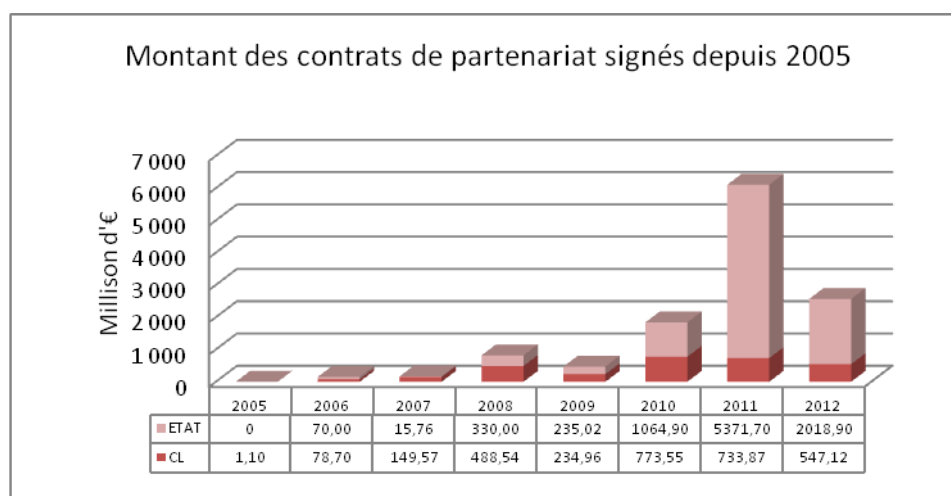
Graphique 1. Nombre de contrats de partenariat signés depuis 2005 par l'Etat et les collectivités locales



Source : Mission d'appui aux partenariats public privé (MaPPP)

Données datées du 12 août 2012

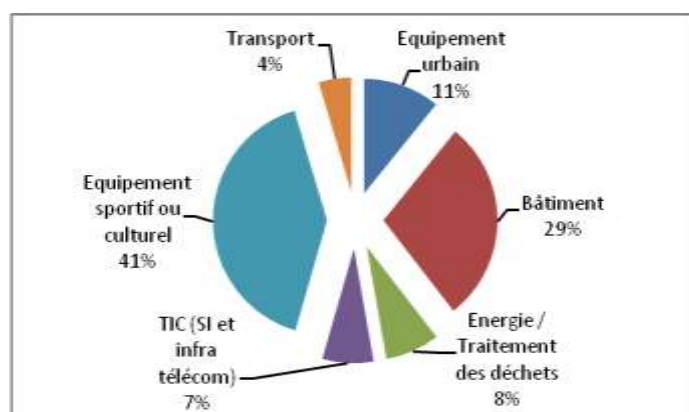
Graphique 2. Montant des contrats de partenariat signés depuis 2005 par l'Etat et les collectivités locales (en millions d'euros)



*Source : Mission d'appui aux partenariats public privé (MaPPP)
Données datées du 12 août 2012*

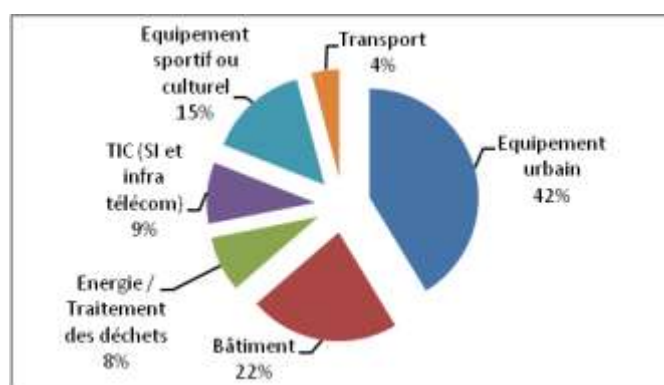
Les collectivités locales sont à l'origine d'une grande part du nombre des contrats de partenariat signés (121 contrats sur les 155 signés, soit plus de 78% du total). Elles se sont emparées de cet outil pour financer des infrastructures essentiellement dans les domaines du bâtiment (collèges, lycées, gares, hôtels de ville, etc.), de l'équipement urbain (éclairage public, voirie, etc.) et de l'équipement sportif ou culturel (théâtres, musées, stades, piscines, etc.). Le montant moyen des contrats signés diffère sensiblement d'un secteur à l'autre. Si les équipements urbains représentent plus de 40% des contrats signés (pour la très grande majorité, les contrats concernent l'éclairage urbain), ils ne pèsent au final que pour 11% du montant des contrats signés (voir les graphiques 3 et 4). Inversement, si les équipements sportifs et culturels représentent 15% du total du nombre des contrats signés, ils pèsent pour plus de 40% du montant des contrats signés sur la période 2005-2012. Cela s'explique simplement par le fait que le montant moyen des contrats signés par type d'équipement diffère. En moyenne, ce montant moyen est de 25 M€ HT tout équipement confondu, mais cette moyenne est de 6,5 M€ HT pour les équipements urbains et s'élève à plus de 68 M€ HT pour les équipements sportifs et culturels.

Graphique 3. Montant des contrats de partenariat signés par les collectivités locales, par type d'équipement (2005-2012)



*Source : Mission d'appui aux partenariats public privé (MaPPP)
Données datées du 12 août 2012*

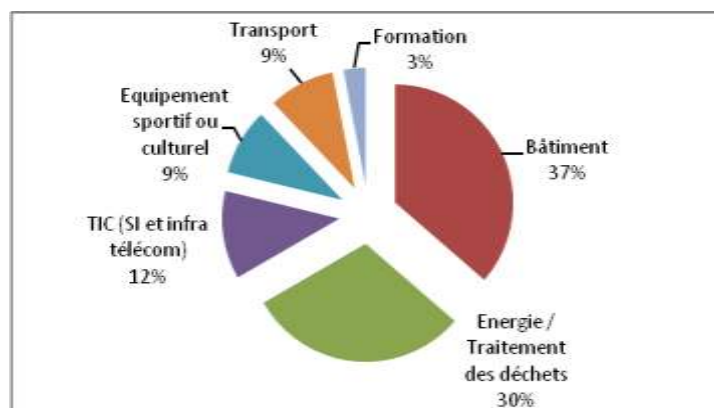
Graphique 4. Nombre de contrats de partenariat signés par les collectivités locales, par type d'équipement (2005-2012)



*Source : Mission d'appui aux partenariats public privé (Mapppp)
Données datées du 12 août 2012*

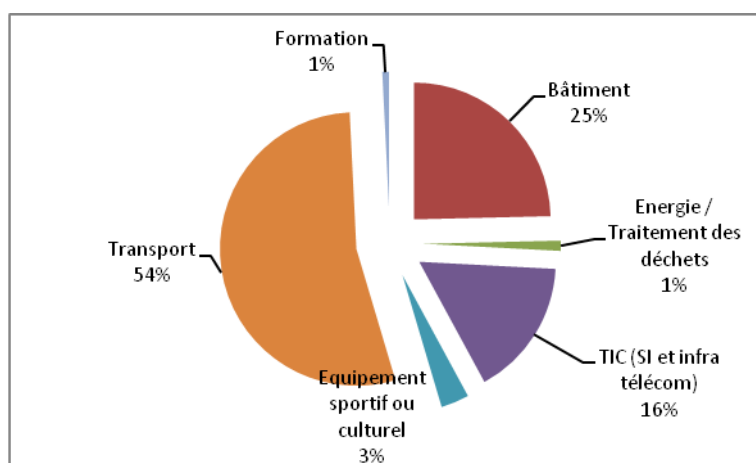
Les collectivités locales sont à l'origine de la très grande majorité des contrats, alors que les commandes réalisées par l'Etat ou ses établissements publics nationaux (EPN) représentent quant à elles plus des 2/3 du montant des contrats de partenariat signés depuis leur création (voir graphiques 5 et 6). Les besoins de l'Etat se sont surtout exprimés dans les domaines du bâtiment et de l'énergie et du traitement des déchets. Mais comme pour les collectivités locales, le montant moyen des contrats signés diffère logiquement d'un type d'équipement à l'autre. Ainsi, si les équipements dans le domaine du transport ne représentent que 9% du total du nombre de contrats signés, ils pèsent pour plus de 50% du montant total des contrats signés, avec des contrats d'une valeur moyenne de plus de 1,6 MM€ HT. Le montant moyen des contrats signés par l'Etat tout équipement confondu s'élève quant à lui à 275 M€ HT.

Graphique 5. Nombre de contrats de partenariat signés par l'Etat, par type d'équipement (2005-2012)



Source : Mission d'appui aux partenariats public privé (Mappp)
Données datées du 12 août 2012

Graphique 6. Montant des contrats de partenariat signés par l'Etat, par type d'équipement (2005-2012)



Source : Mission d'appui aux partenariats public privé (Mappp)
Données datées du 12 août 2012

2. Les promesses liées aux contrats de partenariat

2.1. Un nouveau type de contrats

Pour comprendre les promesses liées aux contrats de partenariat, il est utile de revenir sur ce qui les distingue des autres modes de passation de la commande publique, notamment les marchés publics et les délégations de service public. Cette distinction provient du fait que les contrats de partenariats sont des contrats :

- qui délèguent à un même prestataire privé une mission globale de conception, construction, et entretien maintenance, voire une partie de l'exploitation, et

fusionnent de fait une partie de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre. Ce sont donc des contrats « globaux »⁵.

- pour lesquels la rémunération du prestataire se fait au travers d'un paiement public, sous forme de loyers, en contrepartie de la mise à disposition de bâtiments, infrastructures ou équipements de service public. Ce sont donc des contrats dans lesquels le paiement public est différé et étalé dans le temps. Une partie de ce paiement est soumis obligatoirement à des objectifs de performance à atteindre⁶.

Cette nouvelle forme de contractualisation dans la commande publique classique répond à la volonté d'apporter des fonds en période de contrainte budgétaire et de moderniser la commande publique en introduisant de nouveaux mécanismes de gouvernance inscrits dans les montages contractuels et financiers (Campagnac & Deffontaines 2012). Logiquement, le législateur a prévu une procédure concurrentielle originale pour l'attribution de ce nouveau type de contrat. Plus précisément, deux modalités concurrentielles sont envisageables dans les contrats de partenariat. Tout d'abord, l'appel d'offres restreint, qui consiste en la remise d'une offre ferme, en un seul tour, par les groupements candidats présélectionnés. Ensuite, et dans la majorité des cas, la procédure de dialogue compétitif qui permet à la partie publique d'obtenir des offres progressivement affinées par des groupements candidats dont le nombre est éventuellement réduit à mesure de l'avancement de la procédure. La partie publique analyse alors séparément les offres reçues, en assurant aux groupements que les informations divulguées ne filtreront pas d'un groupement à l'autre. Le dialogue compétitif permet ainsi de préciser les solutions techniques envisageables et optimales afin d'atteindre les objectifs de services publics spécifiés par la partie publique. Il doit permettre de faire émerger des « innovations » permettant la fourniture d'un service public de qualité au moindre coût.

2.2. Les avantages identifiés par l'analyse économique

Le principal avantage identifié par la littérature économique réside dans le caractère global de la mission confiée aux opérateurs privés. Le contrat de partenariat est un contrat global, liant plusieurs phases complémentaires d'un projet. En proposant un « package » à un opérateur unique, la puissance publique l'incite à internaliser les réductions de coûts au niveau de l'exploitation du service qui peuvent être rendues possibles par un investissement et une conception adéquats de l'infrastructure support (Hart 2003). Cela a des implications importantes sur le niveau des incitations des opérateurs privés mais aussi, *in fine*, sur la nature même du service rendu. Ce type de contrats pousse en effet l'exploitant à tenir

⁵ Le caractère global du contrat ne suffit pas, cependant, à distinguer les marchés publics des contrats de partenariat, notamment depuis qu'un marché public global vient compléter le dispositif juridique de la commande publique. Le décret du 25 août 2011 a en effet introduit dans le code des marchés publics l'article 73 qui définit des contrats associant la réalisation, l'exploitation ou la maintenance (REM), soit la conception, la réalisation et l'exploitation ou la maintenance (CREM) pour satisfaire des objectifs de performances.

⁶ Ce mode de rémunération démarque les contrats de partenariat de la délégation de service public et redéfinit le périmètre des risques. C'est particulièrement le cas pour la concession qui a pour principe qu'une partie substantielle de sa rémunération provienne des recettes liées à l'exploitation.

compte des complémentarités et synergies entre les différentes étapes d'un projet. Cette prise en compte peut influencer sur les investissements mis en place, mais aussi sur l'incitation que reçoit l'opérateur à faire en sorte que les différentes étapes se combinent de manière efficace, de façon à réduire les délais de mise en place de l'infrastructure (i.e. « risque d'interface » lié à la coordination de toutes les phases d'un projet : conception, construction et exploitation). En d'autres termes, la signature d'un contrat global modifie la nature et l'intensité des incitations reçues par l'opérateur privé, ce qui entraîne des changements sur le montant des investissements mis en place, sur les recettes et/ou le bien-être générés par le service et sur le délai de réalisation des infrastructures.

Les modalités de rémunération différée du prestataire renforcent cet effet incitatif. Elles permettent de sanctionner le non respect des clauses contractuelles signées par les parties, notamment le respect des délais, des coûts et de la qualité.

Enfin, la littérature économique ajoute un autre effet bénéfique des contrats globaux : lorsque des incitations sont difficiles à mettre en place parce qu'il existe une incertitude sur les coûts d'exploitation futurs, alors le contrat global permet de générer une incitation forte pour l'opérateur privé à réduire les coûts d'exploitation futurs sans avoir à contractualiser sur ces coûts – mais seulement sur les objectifs à atteindre (Iossa & Martimort 2012).

2.3. Les limites potentielles

Les limites potentielles identifiées par la littérature économique proviennent essentiellement de la contractualisation à long terme que les contrats de partenariat impliquent. Lorsque les parties sont amenées à contractualiser sur le long terme, elles s'engagent dans un contrat incomplet (Williamson 1985), qui nécessitera à coup sûr des adaptations pour faire face à des événements futurs non anticipés par les parties (i.e. évolution des technologies, évolution des attentes des citoyens, ...). Dès lors, cette contractualisation incomplète génère des coûts de transaction *ex ante*, lors de la phase de sélection des candidats et *ex post*, lors de l'exécution des contrats, lesquels peuvent s'avérer prohibitifs (Saussier et al. 2009).

Le premier problème auquel sont confrontées les autorités publiques concerne l'organisation de la mise en concurrence des candidats. Comme nous le savons, les contrats de partenariat sont généralement attribués après un dialogue compétitif. Néanmoins, ce processus de sélection, long et coûteux, qui doit notamment mener à un transfert fin des risques vers l'opérateur privé, n'est pas immune à la « malédiction du vainqueur » : la meilleure offre peut au final provenir du candidat le plus « optimiste », celui qui sous-estime sans le vouloir les coûts liés à la réalisation du contrat. Alternativement, les pouvoirs publics peuvent également être victimes d'offres agressives de la part d'opérateurs qui sous-estiment volontairement les coûts liés à la réalisation du contrat et parient sur des renégociations futures. Dans les deux cas, une dérive des coûts est à prévoir, ce qui peut remettre en cause le bien fondé de tels contrats. Enfin, si les candidats s'avèrent peu nombreux, les risques d'ententes ne sont pas à exclure. Notons cependant que ces problèmes ne sont pas propres aux contrats de partenariat et qu'ils se retrouvent

notamment dans les contrats de concession (Saussier 2012).

Un autre problème potentiel lié à ces contrats concerne leur exécution. En effet, les contrats de long terme nécessitent d'être renégociés pour s'adapter aux événements non anticipés par les parties contractantes. De ce point de vue, les parties contractantes peuvent choisir une contractualisation rigide – en faisant le pari qu'elles ont convenablement anticipé le futur ou que les paramètres du contrat n'auront pas à être modifiés - ou une contractualisation flexible – avec un contrat anticipant les modalités des renégociations futures (Athias & Saussier 2007). La première solution a l'avantage de rendre crédibles les offres reçues *ex ante*, en envoyant un signal clair sur les difficultés futures à renégocier. Mais elle expose les parties prenantes à des « rigidités » contractuelles futures. La seconde solution permet au contrat de s'adapter à son environnement mais réduit la portée de l'engagement des parties *ex ante*.

Ces problèmes de sélection et d'exécution des contrats sont rendus d'autant plus importants dans les contrats de partenariat que bien souvent, la rémunération future de l'exploitant n'est pas liée à la fréquentation de l'ouvrage (i.e. l'exploitant ne supporte pas le risque de demande). Cela a deux conséquences notables : tout d'abord, l'exploitant n'est pas naturellement enclin à s'adapter aux évolutions futures des besoins des usagers. Ensuite, la preuve de l'utilité sociale du projet doit être faite, car même si le projet ne génère que peu de demande future, un exploitant privé, rémunéré au travers d'un loyer, acceptera de faire une offre. L'évaluation préalable est donc un passage obligé pour les contrats de partenariat, même si elle possède également des limites (Campagnac & Deffontaines 2012).

2.4. Les quelques retours d'expérience

Les modalités de mise en œuvre des contrats de partenariats ainsi que l'analyse économique qui en est faite suggèrent que ces nouveaux contrats devraient augmenter l'efficacité de la commande publique, au moins au regard des délais et du respect des coûts jusqu'à la mise à disposition des infrastructures (i.e. l'opérateur privé n'est pas rémunéré tant que l'infrastructure n'est pas livrée).

Si le développement des contrats de partenariat est maintenant effectif en France, il existe peu de retours d'expérience permettant de juger de leur efficacité. Sur le plan quantitatif, seule une étude, à notre connaissance, tente un premier bilan : l'étude menée par le cabinet PricewaterhouseCoopers (PriceWaterHouseCoopers 2011) qui porte sur les contrats de partenariat et assimilables⁷. A partir d'un échantillon de 34 projets, l'étude arrive à la conclusion que 71% des contrats étudiés respectent les délais initiaux de livraison des infrastructures. Elle indique aussi que dans plus de 91% des cas, le surcoût pour la puissance publique est inférieur à 3%.

Ces résultats sont globalement positifs (notamment au regard des retards et surcoûts moyens enregistrés dans les marchés publics), mais il convient de noter que l'étude ne

⁷ L'étude porte sur l'ensemble des contrats de partenariat signés depuis l'ordonnance de 2004 ainsi que sur les PPP dits sectoriels que sont les AOT/LOA (Autorisations d'Occupation Temporaire/Location avec Option d'Achat) et les BEAH (Beaux Emphytéotiques Administratifs Hospitaliers) institués dès 2002 pour répondre aux besoins urgents dans les domaines de la justice, l'intérieur et la santé.

s'intéresse qu'à la période allant de la signature du contrat à la mise en place de l'infrastructure. Elle ne s'intéresse pas à la phase d'exploitation du contrat, une fois l'infrastructure livrée, phase primordiale et susceptible de générer des problèmes contractuels importants comme nous venons de le voir (Williamson 1985; Saussier et al. 2009). Les quelques retours d'expérience négatifs provenant de la Grande-Bretagne portent d'ailleurs en grande partie sur la phase d'exploitation (House of Commons 2011).

En France, les retours d'expérience sont plus limités du fait de la nouveauté de ces contrats. Il faut néanmoins noter que des critiques se développent et que leur pérennité en France ne semble pas assurée. Les attaques se multiplient⁸ et laissent subsister le doute sur les performances et l'utilité de ce nouvel outil de la commande publique.

3. Un premier bilan quantitatif

Afin d'aller plus avant dans l'analyse de l'efficacité des contrats de partenariat et de compléter les études de cas et l'analyse quantitative partielle que nous venons de citer (PriceWaterHouseCoopers 2011), nous avons conduit une étude sur les seuls contrats de partenariat aujourd'hui en phase d'exploitation.

Dans cette partie, nous revenons dans un premier temps sur le mode de collecte et les caractéristiques de notre échantillon, avant d'en présenter les principaux résultats.

3.1. L'échantillon

Au moment de notre enquête (début 2012), sur les 155 contrats de partenariat signés en France depuis 2005, seuls 45 étaient en phase d'exploitation. Pour 40 d'entre eux, nous avons pu identifier un responsable en charge du contrat. 36 parmi eux ont accepté de participer à l'étude et de répondre au questionnaire que nous avons établi pour l'enquête (le questionnaire est en annexe). Au final, nous avons pu obtenir 30 rendez-vous.

Afin de recueillir suffisamment d'informations sur les projets, nous avons élaboré un questionnaire structuré en 4 parties : la phase précontractuelle, le design contractuel, la gestion du contrat et le bilan du projet. Nous avons testé notre questionnaire auprès de différentes institutions ou organisations (MaPPP, SP2000, GIMELEC, CSTB et GB2A). Nous avons aussi obtenu un accès aux contrats de partenariat dans le cadre d'un accord de collaboration et de confidentialité avec la Mission d'appui aux partenariats public privé (MaPPP). Nous avons ainsi pu étudier chacun des contrats de notre échantillon afin de pré-remplir certaines informations du questionnaire avant entretien.

Les entretiens, d'une durée d'une à deux heures, ont été menés soit en face à face, soit par téléphone. Sauf exception, nous avons rarement eu un interlocuteur possédant l'ensemble des informations demandées sur tous les aspects techniques, économiques, juridiques et

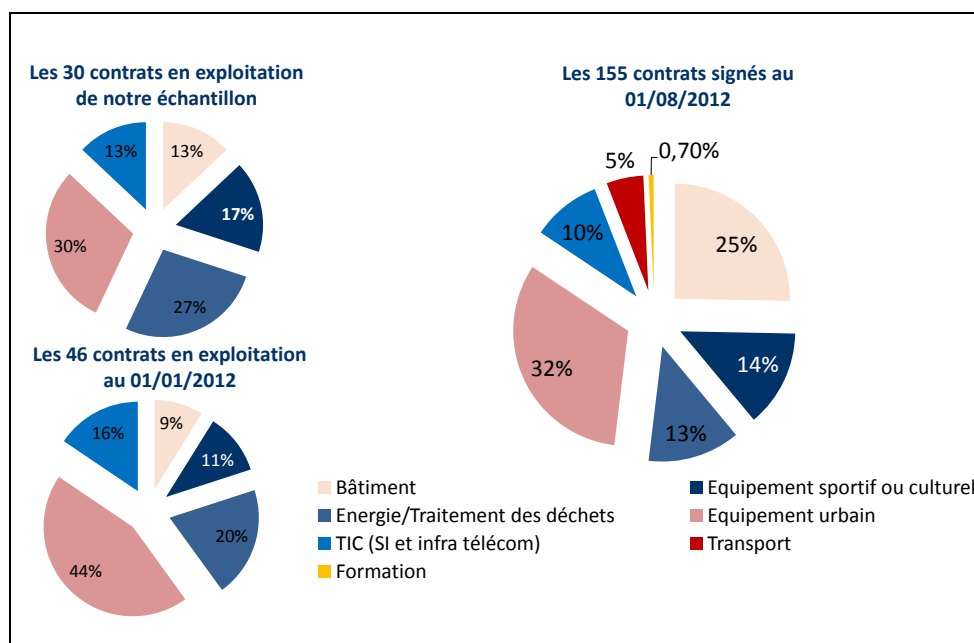
⁸ Voir par exemple l'article de Libération daté du 17 août 2012 titré « Grand stade : partenariat public perdant » précisant que les contrats de partenariat coûtent très cher à la puissance publique et illustrant ce propos en annonçant que le coût du grand stade de Bordeaux s'élèvera à 551 millions d'euros au lieu des 175 prévus par le contrat de partenariat initial. Apparemment, cette critique est basée sur la sommation des loyers qui seront payés pendant la durée de vie du contrat sans tenir compte de deux facteurs : 1/ du taux d'actualisation qui s'applique naturellement à ces loyers et 2/ de la notion du coût complet de possession qui intègre les coûts d'entretien/maintenance/exploitation.

financiers. Aussi, suite à l'entretien, les informations manquantes ont été soit transmises à notre interlocuteur, qui s'est ensuite chargé de s'adresser aux personnes compétentes, soit notre interlocuteur initial nous a fourni les coordonnées téléphoniques d'une tierce personne jugée plus apte à nous informer sur ces points. Ainsi, des informations complémentaires ont pu être collectées par email ou par téléphone.

3.2. Les principales caractéristiques de l'échantillon

Les secteurs concernés par l'échantillon final retenu pour notre étude sont présentés dans le graphique 7. La répartition des secteurs est différente de celle que l'on observe dans la totalité des 155 contrats signés au 01/08/2012. Logiquement les contrats « anciens » sont surreprésentés dans notre base de données puisque seuls les contrats aujourd'hui en phase d'exploitation ont fait l'objet de notre enquête. La durée d'exploitation varie beaucoup d'un contrat à un autre, de 3 à 62 mois. Mais elle est en moyenne assez élevée (33 mois).

Graphique 7. L'échantillon retenu pour notre étude



Notre échantillon contient 65% de contrats d'un montant de moins de 20 millions d'euros et d'une durée contractuelle inférieure à 20 ans et surreprésente donc les projets de faibles montants. Cela s'explique logiquement car la durée de travaux est souvent plus courte pour les projets de cette taille et ce sont donc aussi ceux qui entrent en phase d'exploitation le plus rapidement après leur signature.

3.3. Une mesure subjective de la performance

La performance est souvent considérée comme multidimensionnelle et peut renvoyer, dans le cas des partenariats public-privé à des dimensions telles que le respect du budget initial, des délais, de la qualité contractualisée (Ashley, Lurie et al. 1987; Sanvido, Grobler et al. 1992; Chua, Kog et al. 1999; Cox, Issa et al. 2003; Menches and Hanna 2006)), la qualité du

projet et la qualité du service public (Jingfeng, Yajun Zeng et al. 2009). Le rapport qualité/prix des projets apparaît aussi bien souvent comme fondamental dans la décision initiale des autorités publiques (Burger and Hawkesworth 2011).

Afin d'évaluer la performance des contrats de partenariat en exploitation présents dans notre échantillon, nous distinguons les phases de construction et d'exploitation du projet et nous retenons six dimensions de la performance :

- En construction :
 1. Le respect des coûts
 2. Le respect des délais
 3. Le respect de la qualité de l'ouvrage
- En exploitation :
 4. Le respect des coûts
 5. Le respect des objectifs de performance
- En général :
 6. Le rapport qualité/prix du projet

Nous proposons aux responsables que nous interrogeons d'évaluer la performance des contrats de partenariat sur chacune de ces dimensions, grâce une échelle de Likert de 6 points allant de 1 : « Pas du tout satisfait » à 6 : « Tout à fait satisfait ». Il s'agit donc d'une mesure subjective de la performance (également utilisée par le *National Audit Office* anglais pour évaluer les PFI (Partnerships UK 2008)).

3.4. Les résultats obtenus

3.4.1. La phase de sélection des candidats

Dans notre échantillon, 87% des contrats ont donné lieu à un dialogue compétitif avant leur attribution. En moyenne, il y avait plus de 5 candidats lors des appels d'offres (entre 2 et 10 candidats selon les contrats), et plus de 3 candidats lors des phases de dialogue compétitif (entre 1 et 6 remises d'offre selon les contrats). Ce nombre varie beaucoup d'un projet à l'autre, même au sein d'un même secteur. Cependant, les projets ayant utilisé la procédure d'appel d'offres restreint n'ont pas attiré moins de candidats et de participants. On remarque aussi que les projets ayant attiré le moins de participants sont des projets de taille très modeste.

Lorsqu'on interroge les responsables publics sur les points forts et les points faibles de la procédure de dialogue compétitif, ils indiquent qu'ils considèrent cette procédure longue et coûteuse et que les candidats ne dévoilent qu'assez tardivement leur offre. Malgré tout, au final, 87% des répondants indiquent qu'ils considèrent « *avoir perçu un impact positif de la mise en concurrence des candidats via le dialogue compétitif en matière de nombre, de qualité, d'originalité et/ou de degré d'innovation des propositions faites par les candidats* » (question 10 du questionnaire en annexe, notée 4, 5 ou 6). Pendant la phase de mise au point, ils sont également 87% à considérer que la coopération avec le partenaire pressenti a été plutôt bonne (question 16 du questionnaire en annexe, notée 4, 5 ou 6).

Au regard des réponses que nous avons obtenues, nous pouvons donc considérer que, selon les projets, le niveau concurrentiel peut varier – notamment le nombre de candidats – mais que globalement, la perception qu’en ont les acteurs publics les incite à penser que la phase de sélection des candidats par dialogue compétitif permet de générer de la concurrence et de la coopération à un niveau satisfaisant.

3.4.2. Le suivi et la renégociation des contrats de partenariat

Comme nous l’avons vu, l’exécution du contrat est une étape majeure. Les contrats de partenariat sont des contrats de long terme, incomplets, et qui devront être adaptés. Les phases d’adaptation peuvent être l’occasion de chercher, pour les partenaires, à augmenter le surplus généré par le contrat, au travers de renégociations « *win-win-win* », où chacune des parties prenantes, l’opérateur, la puissance publique et les usagers sont gagnants. Elles peuvent être aussi conflictuelles et donner lieu à des comportements opportunistes de part et d’autre (de Brux 2010).

Le fait que le « partenariat » soit réel et donne lieu à des comportements coopératifs est fréquemment une affaire de personne. Aussi, la phase d’exécution des contrats est affectée par l’évolution des équipes qui gèrent les contrats. Lorsque le *turn-over* est trop fort, l’historique et la partie informelle du contrat se perdent. Des malentendus peuvent survenir. Dans notre échantillon, plus de 43% des contrats ont vu, du côté de la puissance publique, un changement de tout ou partie de l’équipe concernée par le projet. Ceci est susceptible d’impacter la performance observée dans la phase d’exploitation de ces contrats. Cependant, les personnes publiques interrogées dans notre enquête sont plutôt satisfaites, satisfaites ou très satisfaites de la relation de partenariat avec les titulaires du contrat (pour 83% d’entre elles). 37% se déclarent même très satisfaites jusqu’ici.

Les contrats dans notre échantillon ont, pour une grande partie d’entre eux (97%), déjà été renégociés au moins une fois après la signature du contrat. Les principaux sujets de renégociation portent sur des ajustements de périmètre (73,3%) mais aussi sur des ajustements financiers (30%), ou de délai de livraison de l’ouvrage (30%). Il apparaît dans notre étude que 70% des personnes publiques interrogées se sont déclarées satisfaites ou très satisfaites de la négociation des avenants signés, suggérant que ces renégociations ne sont généralement pas conflictuelles jusqu’ici, sachant que l’ancienneté d’exploitation moyenne de notre échantillon est de 33 mois.

3.4.3. La performance des contrats de partenariat

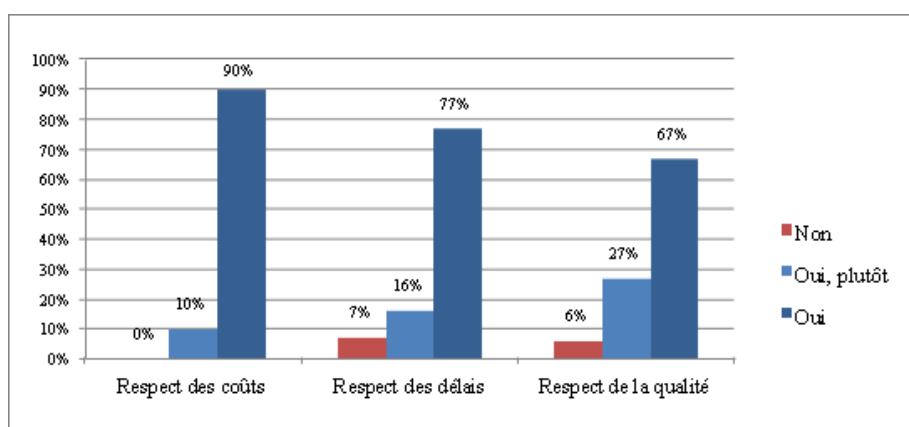
3.4.3.1. La phase de construction

En ce qui concerne le respect des coûts en phase de construction, la performance constatée confirme les résultats de l’étude réalisée par le cabinet PwC en 2011. En effet, dans 90 % des projets, la personne publique se déclare satisfaite ou très satisfaite du respect des coûts des travaux par rapport à ce qui était prévu initialement (91% pour l’étude PwC). Les 10% des projets restant, jugés comme « plutôt satisfaisant » correspondent à des projets en retard à cause de modifications de l’ouvrage à la demande de l’autorité publique.

Pour ce qui est du respect des délais de mise en service de l'infrastructure, les délais de réalisation ont été respectés ou très bien respectés (note 5 & 6) dans 77% des cas. L'étude en 2011 du cabinet PwC avançait un pourcentage de 79% de projets satisfaisants de ce point de vue. 16% des projets ont été évalués comme « plutôt bien respectés » (note 4 sur 6). 7% des projets n'ont pas respecté les délais de manière satisfaisante (note obtenue inférieure à 4 sur 6). Les raisons invoquées sont généralement des sous-estimations lors de la négociation du contrat (5 projets), des modifications de l'ouvrage (4 projets) et des raisons de force majeure (1 projet).

La qualité de la construction, quant à elle, fait l'objet d'une satisfaction moins élevée par rapport aux deux autres dimensions précédentes de la performance. En effet, la personne publique se déclare satisfaite ou très satisfaite (note 5 & 6) dans 67% des cas et dans 17% plutôt satisfaites (note 4). Les résultats sont synthétisés dans le graphique 8 ci-dessous.

*Graphique 8. La performance des contrats de partenariat en phase de construction
(Oui : note 5 ou 6 ; Oui, plutôt : note 4 ; Non : notes 1, 2 ou 3)*

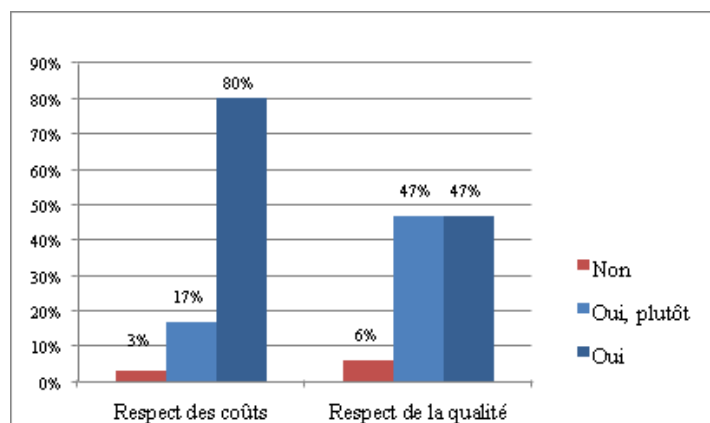


3.4.3.2. La phase d'exploitation

En phase d'exploitation, la performance reste globalement satisfaisante (voir graphique 9). 80% des projets ont respecté ou très bien respecté les coûts de maintenance et d'exploitation prévus à la signature. Ce chiffre s'élève à 97% si l'on y ajoute les projets pour lesquels ces coûts sont plutôt bien respectés (les contrats notés 4 sur 6). Les surcoûts sont dus généralement à un changement de périmètre des contrats, suite à des modifications de l'ouvrage pendant la phase de construction.

Les objectifs de qualité contractualisés sont plutôt bien respectés dans 94% des contrats (contrats notés 4, 5 ou 6). Cependant, il est à noter que seulement 47% des projets ont une qualité de l'exploitation satisfaisante ou très satisfaisante (note 5 & 6). Ce pourcentage sur la qualité de l'exploitation est inférieur à celui de la phase de construction (67%).

*Graphique 9. La performance des contrats de partenariat en phase d'exploitation
(Oui : note 5 ou 6 ; oui, plutôt : note 4 ; non : notes 1, 2 ou 3)*

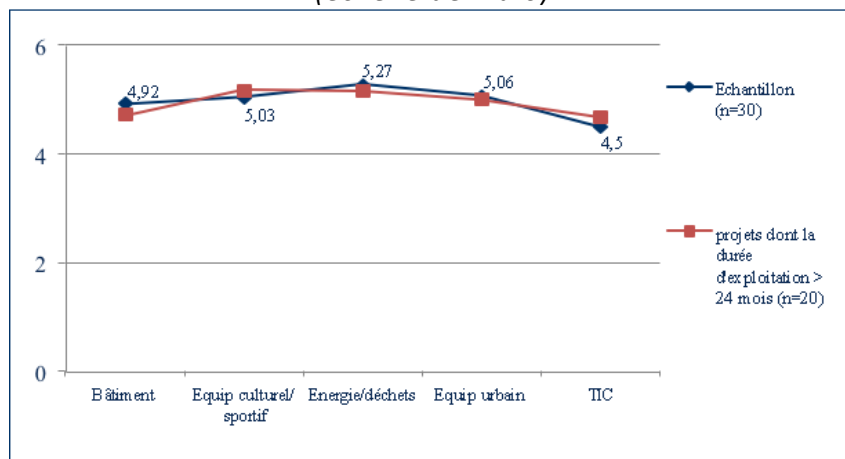


3.4.3.3. La performance globale des projets

Les personnes publiques sont globalement satisfaites du rapport qualité/prix des contrats de partenariat. En effet, 80% des personnes publiques interrogées se déclarent plutôt satisfaites, dont 67% satisfaites ou très satisfaites.

Si l'on calcule un niveau de performance globale, défini comme la moyenne des notes obtenues par chacun des contrats sur les 6 dimensions de la performance que nous avons retenues, la performance globale moyenne obtenue pour l'ensemble de l'échantillon est de 5,02 sur 6. Le graphique 10 ci-dessous indique la performance globale moyenne des contrats de partenariat, par secteur.

*Graphique 10. La performance globale des contrats de partenariat par secteur
(échelle de 1 à 6)*



On remarque que la performance globale, si elle reste satisfaisante pour tous les secteurs, varie substantiellement d'un secteur à un autre. Par contre, la durée de la phase d'exploitation ne semble pas influencer la performance globale des contrats de partenariat.

Conclusion

Dans cet article, nous avons présenté une étude cherchant à évaluer l'efficacité des contrats de partenariat. A notre connaissance, il s'agit de la première étude incluant les phases de

construction et d'exploitation de ces contrats. Même si les contrats de partenariat sont une innovation récente en France, il a été possible de collecter de l'information sur 30 contrats en phase d'exploitation sur les 46 contrats en phase d'exploitation au 1^{er} janvier 2012, date à laquelle la collecte des données a eu lieu. En nous basant sur la perception de la part des personnes publiques de la performance de ces contrats, et en distinguant 6 dimensions de la performance, nous pouvons conclure que, concernant les contrats inclus dans notre échantillon, la très grande majorité d'entre eux sont perçus par la puissance publique comme performants.

Néanmoins, nos résultats sont partiels et méritent d'être complétés par d'autres études. Au fur et à mesure que les contrats signés entreront en phase d'exploitation, il sera utile de rééditer ce genre d'étude sur une base de données plus conséquente. Il s'agira peut-être même de proposer une analyse économétrique cherchant à mettre en évidence les facteurs qui sont à la source de la performance des contrats de partenariat. On peut par exemple penser au nombre de candidats lors du dialogue compétitif, à la durée de celui-ci, au taux de *turn-over* des équipes en charge du suivi des contrats. Il serait aussi utile de réfléchir à d'autres critères de performances, ne se basant pas seulement sur la perception des personnes publiques, lesquelles peuvent avoir une vision biaisée de la performance des contrats qu'ils gèrent. Il s'agit de trouver d'autres indicateurs de performance, utilisables quel que soit le secteur concerné. Enfin, pour avoir une vision plus nette de la performance de ces contrats en phase d'exploitation, il sera aussi utile d'étudier leur performance lorsque l'exploitation sera plus ancienne.

En ces temps où les attaques contre les contrats de partenariat public-privé se développent, au point de mettre en danger leur pérennité, ces résultats vont à contre-courant et participent au débat.

Références

- Athias, L. & Saussier, S., 2007. Un partenariat public-privé rigide ou flexible ? Théorie et applications aux concessions routières. *Revue Economique*, 58(3), p.565–576.
- Ashley, D. et al., 1987. Determinants of construction project success. *Project Management Journal* 18(2), p.69-79.
- Burger, P. & Hawkesworth I., 2011. "How to attain value for money: comparing PPP and traditional infrastructure public procurement." *OECD Journal on Budgeting* 2011(1).
- de Brux, J., 2010. The Dark and Bright Sides of Renegotiation: An Application to Transport Concession Contracts. *Utilities Policy*, 18(2), p.77-85.
- Campagnac, E. & Deffontaines, G., 2012. Une analyse socio-économique critique des PPP. *Revue d'Economie Industrielle*, à paraître.

- Chua, D. et al., 1999. Critical success factors for different project objectives." *Journal of construction engineering and management* 125(3), p.142-150.
- Cox, R. F. et al., 2003. Management's perception of key performance indicators for construction. *Journal of construction engineering and management* 129(2), p.142-151.
- Hart, O., 2003. Incomplete contracts and public ownership: Remarks, and an application to Public Private Partnerships. *Economic Journal*, 113(485), p.C69–C76.
- House of Commons, 2011. Private Finance Initiative, UK House of Commons.
- Iossa, E. & Martimort, D., 2012. Risk Allocation and the Costs and Benefits of Public-Private Partnerships. *RAND Journal of Economics* (Forthcoming).
- Jingfeng, Y. et al., 2009. Selection of performance objectives and key performance indicators in public-private partnership projects to achieve value for money. *Construction Management & Economics* 27(3), p.253-270.
- Menches, C. L. & Hanna A. S., 2006. Quantitative measurement of successful performance from the project manager's perspective. *Journal of construction engineering and management* 132, p.1284.
- Partnership UK, 2008. Investigating the performance of operational PFI projects.
- PriceWaterHouseCoopers, 2011. Etude sur la performance des contrats de partenariat.
- Quélin, B. & Kivleniece, I., 2012. Creating and Capturing Value in Public-Private Ties: a Private Actor's Perspective. *Academy of Management Review*.
- Sanvido, V. et al., 1992. Critical success factors for construction projects. *Journal of construction engineering and management* 118(1), p. 94-111.
- Saussier, S. et al., 2009. Public Private Agreements, Institutions, and Competition. When Economic Theory Meets Facts. *Review of Industrial Organization*, 35(1), p.1–18.
- Saussier, S., 2012. An Economic Analysis of the Closure of Markets and other Dysfunctions in the Awarding of Concession Contracts.
- Williamson, O.E., 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, NY, USA: The Free Press.

Annexe : Le questionnaire ayant servi à l'enquête.

Contrat de Partenariat – Retours d'expérience

Nom du projet – Secteur

L'objectif de ce questionnaire est de collecter le retour d'expérience sur les contrats de partenariat. Il est prévu ensuite d'en dégager les bonnes pratiques et de les partager, sous forme anonymisée, avec l'ensemble des personnes publiques.

Ce questionnaire, pré-rempli par nos soins, peut comporter des données erronées. N'hésitez pas à apporter vos corrections.

Information générale

Nom du projet

Date de signature

Nom de la personne publique

Nom du partenaire privé

Durée du contrat (années)

Contact

Date de rencontre

Partie 1 : La phase de lancement du contrat de partenariat

Section 1 : L'évaluation préalable

1. Quelles sont les principales raisons vous ayant mené à choisir un contrat de partenariat plutôt qu'un marché public ?

Manque d'expertise ☐ Financement ☐ Urgence ☐ Délai ☐

2. Avez-vous réalisé l'évaluation préalable en interne ou avec le recours à des prestataires externes ?

Interne ☐ Externe ☐

3. Afin d'approximer le coût de réalisation de l'évaluation préalable, merci de bien vouloir préciser les éléments suivants, même approximativement :

Nombre de personnes/de prestataires ayant participé à l'évaluation	
Coût (€) supporté par l'évaluation	
Temps requis (jours) pour réaliser l'évaluation	

4. Avez-vous eu recours aux conseils de la MAPPP durant la réalisation de l'évaluation préalable ?

Oui ☐

Non ☐

Section 2 : La procédure de sélection (dialogue compétitif ou appel d'offre restreint)

5. Afin d'approximer l'intensité concurrentielle, merci de préciser les éléments suivants :

Nombre de candidats répondant à l'appel d'offres	
Nombre de participants à la procédure	

6. Avez-vous été surpris du nombre de répondants à l'appel d'offres ?

Oui, nous avons été surpris par le **nombre élevé** de candidats ☐

Oui, nous avons été surpris par le **faible nombre** de candidats ☐

Non ☐

7. Tous les candidats ont-ils participé jusqu'à la fin du dialogue compétitif ?

Oui ☐

Non ☐

8. Avez-vous organisé le dialogue compétitif en interne ou avez-vous eu recours à un ou plusieurs prestataires externes ?

Interne ☐

Externe ☐

9. Afin d'approximer le coût de réalisation du dialogue compétitif, merci de bien vouloir préciser les éléments suivants, même approximativement :

Nombre de personnes/de prestataires ayant organisé le dialogue	
Coût (€) supporté par le dialogue	
Temps requis (jours) pour réaliser le dialogue (entre l'AAPC et l'Offre finale)	
Nombre de « tours » durant le dialogue	
Quels sont les critères utilisés pour évaluer les candidatures et quelles sont leurs pondérations	

10. Êtes-vous d'accord avec l'affirmation « La procédure a généré un bon niveau de compétition entre les candidats, apportant un impact positif en matière de qualité, d'originalité et de degré d'innovation du projet » ?

1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

11. Le candidat sélectionné participe-t-il à d'autres **contrats en cours** avec la personne publique ?

Oui ☐

Non ☐

12. Le candidat sélectionné a-t-il participé, **par le passé**, à d'autres contrats avec la personne publique ?

Oui ☐

Non ☐

13. Les candidats n'ayant pas été sélectionnés au terme de la procédure ont-ils été indemnisés ?

Oui ☐ (Préciser le montant €) : Non ☐

14. Les candidats non sélectionnés au terme de la procédure ont-ils contesté la décision ?

Oui ☐

Non ☐

Section 3 : La mise au point du contrat avec l'attributaire

15. Combien de jours la phase de mise au point du contrat a-t-elle duré ?

.....

16. Êtes-vous d'accord avec la confirmation « Il y a eu une coopération bénéfique entre la personne publique et l'opérateur dans la définition/négociation des clauses contractuelles » ?

1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

Section 4 : L'organisation mise en place pour le CP

17. Avez-vous eu recours à une assistance de maîtrise d'ouvrage durant la phase de lancement du contrat de partenariat ?

Oui ☐

Non ☐

18. Si oui, pour quels aspects avez-vous eu recours à une assistance de maîtrise d'ouvrage ? (plusieurs réponses possibles)

Techniques ☐ Juridiques ☐ Financier ☐ Autres ☐ (Merci de préciser) :

19. La mise en place d'un CP a-t-elle mené à une réorganisation interne au sein de la personne publique ?

Oui ☐

Non ☐

20. Si oui, à quel niveau la réorganisation a-t-elle été menée ?

Réaffectation du personnel ☐

Embauche du personnel ☐

Autres ☐ (Merci de préciser) :

21. Combien de services différents ont été impliqués dans la préparation du CP ?.....

22. Les personnes impliquées dans la préparation du contrat sont-elles toujours en poste actuellement ?

Tous ☐

Une partie ☐

Non ☐

23. Quels sont les niveaux administratifs ayant un pouvoir de décision ou de consultation dans le projet (plusieurs réponses possibles) ?

Municipal ☐ Départemental ☐ Régional ☐ National ☐

24. Êtes-vous d'accord avec l'affirmation « Il y a eu de l'importance accordée à la consultation des usagers avant la signature du contrat » ?

1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

Partie 2 : Les informations du contrat signé

Section 5 : Les missions prévues de la partie privée

a) Nature générale des missions

25. *Quels sont les principaux objectifs de performance spécifiés dans le contrat ?*

Indicateurs	Objectif
Délai de mise à disposition	
Taux de disponibilité	
Délai d'intervention	
Economie d'énergie en kWh	
Autre	

b) Recettes de valorisation

26. *Le CP donne-t-il lieu à des recettes annexes ou recettes de valorisation ?*

Oui ☐

Non ☐

Si non, vous pouvez passer directement à la section 8.

27. *Le partenaire privé s'engage-t-il sur un montant garanti de recettes reversé à la personne publique ?*

Oui ☐

Non ☐

Section 6 : Le régime financier prévu du contrat

28. *Afin d'établir les principales caractéristiques financières du CP, merci de préciser les points suivants :*

Montant d'investissement H.T constant (avec frais de préfinancement)	
Montant du financement de la pers publique	
Montant de la subvention (€)	
Identité de l'organisme qui subventionne	
Montage financier (Corporate, Société de projet/Crédit bail)	
Nombre d'acteurs dans la société de projet	

Répartition du financement (% fonds propres, % créance cédée)	
Durée de remboursement de la dette projet (année)	

Section 7 : Le transfert de risques du contrat

29. Afin d'évaluer la répartition des risques de construction, merci de bien vouloir préciser les éléments suivants :

La qualité de la construction	
Garantie de réalisation (% du montant de construction)	
Le retard dans la construction	
Pénalités maximale en cas de retard fautif	
La résiliation pendant la construction	
Indemnisation pour la pers privée en cas de résiliation pour faute	
Indemnisation pour la pers publique en cas de résiliation pour faute	

30. Afin d'évaluer la répartition des risques d'exploitation, merci de bien vouloir préciser les éléments suivants :

La qualité d'exploitation	
Pénalité maximale sur la durée du contrat en exploitation	
Bonus en cas de dépassement des objectifs (oui/non)	
Garantie de remise à niveau	
La résiliation pour faute pendant l'exploitation	
Pénalité entraînant la résiliation	
Indemnisation pour la pers privée en cas de résiliation pour faute	
Indemnisation pour la pers publique en cas de résiliation pour faute	

Section 8 : Les contrôles prévus par la personne publique

31. Quels sont les principaux moyens de contrôle mis en place ?

Type de contrôle	Cochez si oui	Périodicité	Contrôleur (public/privé/tier)
Rencontre périodique	☐		
Rapport d'avancement (phase de travaux)	☐		
Rapport périodique (phase d'exploitation)	☐		
Contrôle aléatoire	☐		
Système d'information spécifique	☐		
Autre (merci de préciser)	☐		

Partie 3 : Les informations de l'exécution du contrat

Section 9 : Le respect des objectifs fixés

32. La phase d'exploitation a commencé depuis combien de mois ?

33. Êtes-vous satisfait avec le respect de délai des travaux ?

1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐
Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Moyennement satisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait

34. En cas de retard de mise à disposition, merci d'en préciser les principales raisons.

Causes de retard	Cochez si oui	Commentaires
Modification du périmètre/complexité	☐	
Causes légitimes	☐	
Sous-estimation lors de la conception du projet	☐	
Autres (à préciser)	☐	

35. Êtes-vous satisfait avec le respect des objectifs de qualité de la partie travaux ?

1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐
Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Moyennement satisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait

36. Êtes-vous satisfait avec le respect des objectifs de qualité de la partie exploitation pour le moment ?

1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐
Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Moyennement satisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait

37. Quel est le nombre d'ETP (Equivalents Temps Plein) consacré à la gestion du contrat du côté publique?

38. Quels sont les principaux moyens de contrôle mis en place ?

Type de contrôle	Cochez si oui	Périodicité	Contrôleur (public/privé/tier)
Rencontre périodique	☐		
Rapport d'avancement (phase de travaux)	☐		
Rapport périodique (phase d'exploitation)	☐		
Contrôle aléatoire	☐		
Système d'information spécifique	☐		
Autre (merci de préciser)	☐		

39. Êtes-vous satisfait du respect des coûts de construction ?

1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐
Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Moyennement satisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait

40. Êtes-vous satisfait du respect des coûts d'exploitation pour le moment ?

1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐
Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Moyennement satisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait

41. En cas d'écart entre les coûts de construction prévus et réalisés, merci d'en préciser les principales raisons (plusieurs réponses possibles) :

Raisons	Cochez si oui	Commentaires
Modification du périmètre / Complexité	☐	
Cause légitime	☐	
Sous-estimation lors de la conception du projet	☐	
Modification de la conjoncture du BTP	☐	
Autre (merci de préciser)	☐	

42. En cas d'écart entre les coûts d'exploitation prévus et réalisés, merci d'en préciser les principales raisons (plusieurs réponses possibles) :

Raisons	Cochez si oui	Commentaires
Modification du périmètre / Complexité	☐	
Cause légitime	☐	
Sous-estimation lors de la conception du projet	☐	
Autre (merci de préciser)	☐	

Section 10 : Les évolutions du contrat dans les faits

43. Pendant la durée du contrat, des avenants/renégociations ont-ils été mis en place ?

N°	Objet de l'avenant	Initiative (public/privé)	Quand ? (construction/exploitation)

44. *S'il y a eu lieu, êtes-vous satisfait de ces renégociations ?*

1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐
Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Moyennement satisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait

Section 11 : Pénalités et les litiges

45. *En cas de non respect des objectifs de performance, quelles solutions avez-vous appliqué ? (plusieurs choix possibles):*

Modalités	Cochez si oui	Commentaires
Appliquer les pénalités correspondantes	☐	
Renégocier la faisabilité des objectifs	☐	
Ne pas sanctionner (pourquoi ?)	☐	
Autres (à préciser)	☐	

46. *Afin d'approximer l'importance des pénalités, merci de bien vouloir préciser les éléments suivants :*

Occurrence des pénalités appliquées	
Montant global des pénalités appliquées (€)	
Principales raisons ayant nécessité des pénalités	

47. *Le partenaire privé a-t-il réglé les pénalités dans les délais prévus dans le contrat ?*

Oui ☐

Non ☐ (Préciser quelles ont été les conséquences, financières ou autres) :

.....

48. *Des procédures de litiges ont-elles été enclenchées ?*

Oui ☐ Non ☐

Si non, vous pouvez passer directement à la section 17.

49. *Ces litiges se sont-ils résolus à l'amiable ?*

Oui ☐

Non ☐

50. *L'opérateur privé a-t-il mis en place des dispositifs afin de prendre en compte la satisfaction des usagers (enquêtes de satisfaction, centrale d'appels,...) ?*

Oui ☐ (Merci de préciser le(s) dispositif(s) mis en place) :

Non ☐

51. *Des contentieux ont-ils été déclenchés par des usagers, des associations, des entreprises tierces au contrat ?*

Oui ☐

Non ☐

Section 12 : Le bilan du CP

52. Etes vous d'accord avec l'affirmation : « Pendant la gestion du contrat, nous avons rencontré des difficultés liées à une mauvaise évaluation des besoins (périmètre du contrat) » ?

1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

53. Etes vous d'accord avec l'affirmation : « Pendant la gestion du contrat, nous avons rencontré des difficultés liées aux évolutions de la législation » ?

1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

54. Etes vous d'accord avec l'affirmation : « Pendant le gestion du contrat, nous avons rencontré des difficultés liées à notre organisation interne » ?

1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

55. Quels autres types de difficultés liées à l'incertitude pouvant exister durant l'exécution du contrat avez-vous rencontré ?

56. Etes vous d'accord avec l'affirmation : « Nous avons une relation de **partenariat** avec le titulaire du contrat » ?

1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

57. Etes vous satisfait avec le rapport qualité/prix du projet de contrat de partenariat ?

1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐
Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Moyennement satisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait

Autres commentaires émanant de la personne publique :

.....

.....

.....

.....

