

Paris, le 15 avril 2015

## Renforcer l'efficacité de la commande publique

Représentant près de 15 % du PIB, la commande publique présente un enjeu budgétaire très important, tout comme un enjeu de simplification pour les entreprises. Pourtant, elle est régulièrement pointée du doigt pour son inefficacité, son manque de transparence voire parfois des relations économiques déséquilibrées entre partie publique et partie privée. Dans cette nouvelle *Note du CAE* les deux auteurs **Stéphane Saussier**<sup>(1)</sup> et **Jean Tirole**<sup>(2)</sup> s'appuient sur les apports de l'analyse économique pour identifier les moyens de renforcer l'efficacité de la commande publique en France. Une opportunité est à saisir pour adapter l'existant avec les changements réglementaires en cours au niveau européen.

**La commande publique représente un enjeu budgétaire conséquent** (300 milliards d'euros par an). Dès lors que la puissance publique a décidé d'externaliser la tâche liée à une infrastructure ou un service public, son premier objectif devrait être de viser la meilleure performance possible en termes de coûts et de services. Cependant d'autres objectifs (sociaux, environnementaux...) sont parfois assignés à la commande publique, pouvant nuire à son efficacité. En outre, les contrats entre le secteur public et le secteur privé sont sujets à deux types de problèmes : l'entreprise connaît mieux l'environnement économique et il est impossible de prévoir tous les événements pouvant survenir pendant l'exécution du contrat. Ainsi, des interrogations persistent sur les différents outils de la commande publique (marchés publics, délégations de service public et contrats de partenariats public-privé) et les données manquent pour analyser et, de facto potentiellement améliorer, leurs performances.

**Les changements réglementaires au niveau européen constituent une fenêtre d'opportunité pour renforcer l'efficacité de la commande publique.** Les nouvelles directives sur les marchés publics et concessions votées en 2014, à transposer avant avril 2016, vont offrir à la partie publique une flexibilité accrue pour négocier avec les entreprises, tant dans la phase de sélection que dans la phase d'exécution. Elles sont également favorables à la simplification en phase d'appels d'offres. Ceci constitue une excellente opportunité pour renforcer l'efficacité de la commande publique en accompagnant la transposition de ces directives de modalités précises d'encadrement.

En considérant que l'objectif de la commande publique doit avant tout être celui de satisfaire un besoin identifié avec la meilleure performance en termes de coûts et de services (**recommandation 1**), les auteurs formulent des recommandations autour de trois axes : la transparence, la concurrence et les compétences.

---

(1) Institut d'administration des entreprises (IAE) de Paris I Panthéon-Sorbonne.

(2) Toulouse School of Economics (TSE) et Institute for Advanced Study in Toulouse (IAST), membre du CAE.

## 1. Renforcer la concurrence grâce à une simplification pour les entreprises et une meilleure information sur la qualité des candidatures

**Recommandation 2.** Rendre obligatoire pour la partie publique la fourniture et la publication en ligne de deux rapports synthétiques sur l'analyse des offres avant et après la clôture des négociations.

**Recommandation 3.** Centraliser l'information concernant la performance passée des entreprises afin de faciliter et d'encourager son utilisation lors de la phase d'attribution, pour pouvoir pénaliser sans risque juridique les entreprises peu fiables selon les modalités prévues par la directive.

**Recommandation 4.** Mettre en place (ou maintenir) des plates-formes électroniques de publicité et de candidature uniquement au niveau régional et faire remonter toute l'information à une plate-forme nationale. Faire converger les pratiques des différentes plates-formes vers les initiatives régionales les plus performantes.

## 2. Renforcer la transparence et la responsabilisation des acheteurs publics

**Recommandation 5.** Rendre obligatoire la publication en ligne, en plus des informations légales (procédure, offre retenue, nombre d'enchérisseurs...), du rapport d'analyse des offres.

**Recommandation 6.** Rendre obligatoire la publication d'« avis d'avenant » et mettre en place une procédure rapide de référé-avenant ouverte aux parties prenantes. Envisager éventuellement des mécanismes assurant l'anonymat des parties à l'origine de la procédure.

**Recommandation 7.** Appliquer aux activités en gestion directe des exigences de transparence, avec des incitations et des sanctions adéquates, afin de permettre une évaluation de ces activités analogue à celles déléguées à un partenaire privé.

## 3. Renforcer la professionnalisation et les compétences des acheteurs publics

**Recommandation 8.** Renforcer la professionnalisation et les compétences des acheteurs publics et des gestionnaires de projets. Stimuler l'attractivité de ces métiers par des possibilités d'évolution professionnelle.

**Recommandation 9.** Centraliser autant que possible les achats pour les biens et services standardisés ; créer une concurrence entre centrales d'achat complètement indépendantes et professionnelles ; laisser la possibilité aux acheteurs publics de décentraliser leurs achats pour ne pas perdre en flexibilité lorsque celle-ci s'avère utile.

Enfin, pour les plus gros contrats, les auteurs recommandent de confier à une agence une évaluation en amont et en aval de tous les outils de la commande publique, afin de guider sur le meilleur choix entre marché, délégation de service public, contrat de partenariat ou gestion directe, de conseiller la puissance publique dans la rédaction des contrats et d'opérer un suivi de l'exécution des contrats et de ses avenants afin de capitaliser l'expérience (**recommandation 10**).

Retrouvez les *Notes du CAE* sur [www.cae-eco.fr](http://www.cae-eco.fr)

### À propos du Conseil d'analyse économique

*Placé auprès du Premier ministre, le Conseil d'analyse économique a pour mission d'« éclairer, par la confrontation des points de vue et des analyses, les choix du gouvernement en matière économique ». Il est composé d'économistes universitaires et de chercheurs reconnus et réalise en toute indépendance ses travaux qu'il rend publics. Les opinions exprimées dans les Notes du CAE sont celles de leurs auteurs et n'engagent ni le Conseil, ni le Président délégué, ni bien entendu le Premier ministre.*

**Contact Presse**  
**Christine CARL**

01 42 75 77 47

Suivez **@CAEinfo** sur Twitter



[christine.carl@pm.gouv.fr](mailto:christine.carl@pm.gouv.fr)

Courriel itinérant : [christine.carl@cae-eco.fr](mailto:christine.carl@cae-eco.fr)