



Partenariat public-privé, externalisation et mandat de prestations

15 septembre 2010

Prof. Katia Horber-Papazian
Chaire de Politique locale et d'évaluation

idheap

Institut de hautes études en administration publique
Fondation autonome, associée à l'Université de Lausanne
et à l'École polytechnique fédérale de Lausanne

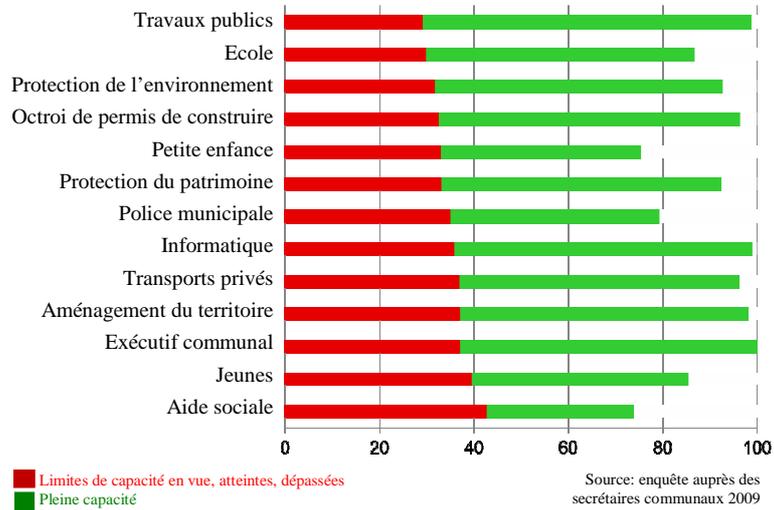
L'Université pour le service public

Les difficultés auxquelles les communes doivent faire face

- Inadéquation des espaces institutionnels et des espaces de résolution des problèmes
- Complexité et technicité des problèmes à résoudre
- Manque de ressources et de compétences
- Pression budgétaire
- Nécessité de trouver des solutions souples, flexibles et adaptées à l'évolution des problèmes



Les limites de capacité communale: par domaine



Les stratégies communales pour faire face à leurs limites

- Collaboration intercommunale
- Partenariat public privé
- Externalisation
- Privatisation

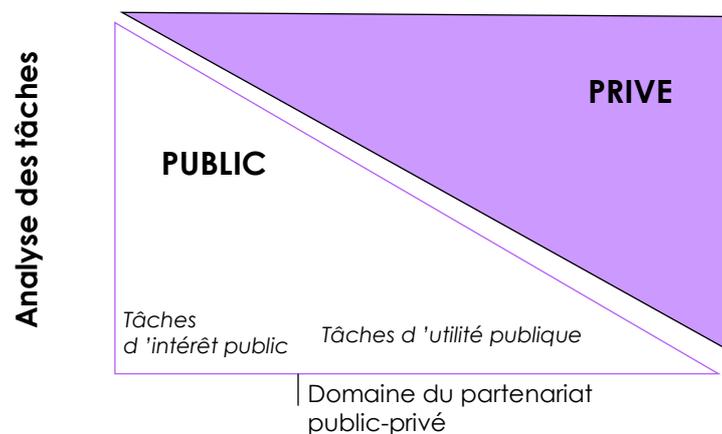


Le partenariat public-privé : une définition

Coopération inscrite dans la durée entre acteurs publics et privés mettant en commun des ressources et partageant des risques de sorte à atteindre un objectif commun, que seuls ils n'auraient pas atteint avec la même efficacité.

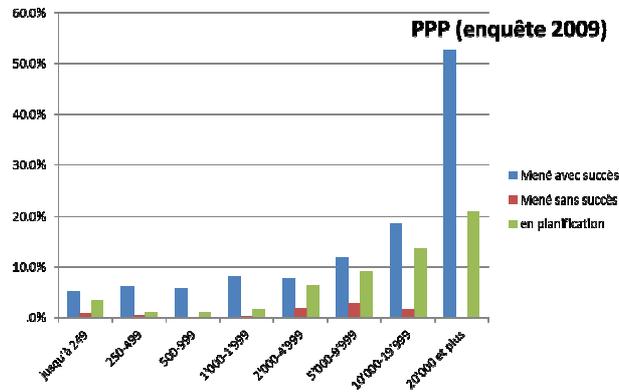


Les tâches pouvant faire l'objet de partenariat





Plus les communes sont grandes, plus elles recourent au PPP



Objectifs du partenariat public-privé

- Mobiliser des ressources supplémentaires
- Mettre en commun des services / savoir-faire ou capacités supplémentaires
- Exécuter une prestation à moindre coût
- Partager les risques
- Stimuler le secteur public
- Offrir une flexibilité dans l'action

Les étapes incontournables de la mise en place d'un PPP

- Déterminer le projet qui peut faire l'objet d'un PPP
- Coordonner le projet avec les projets communaux
- Choisir les partenaires (veiller à la conformité avec la législation des marchés publics)
- Etudier la faisabilité du projet, analyser les avantages, désavantages, risques et opportunités
- Assurer la clarté de la répartition des tâches
- Définir les conditions cadres du PPP dans un contrat
- Veiller à la transparence du projet et au contrôle politique et démocratique
- Evaluer les effets du projet

Contenu minimal d'un contrat de partenariat

- Objectif du partenariat
- Phases du projet
- Répartition des tâches et compétences de chaque partenaire
- Calendrier, planification
- Rémunération des partenaires, plan de financement
- Partage des risques et des profits
- Modalités d'ajustement du contrat
- Droit d'information des partenaires publics
- Régime d'obligations vis-à-vis des tiers
- Droit des biens immatériels
- Durée et échéance du contrat, procédure en cas de résiliation et de litige

Adapté de Bolz: 2005, 396-398

Difficultés pour les autorités communales à mener un projet PPP

- Avoir une vision à long terme
- Inscrire le projet dans la politique locale
- Saisir les enjeux du partenariat
- Savoir défendre et négocier les intérêts communaux
- Partager le pouvoir de décision et la responsabilité du projet
- Etre de réels partenaires
- Concilier différents intérêts et logiques d'intervention
- Assurer le respect des droits démocratiques et des principes administratifs
- Maitriser de nouvelles modalités d'intervention

Externalisation

- Dans le cadre de l'externalisation de tâches, les autorités communales délèguent des compétences opérationnelles et gardent la maîtrise décisionnelle sur les tâches concernées.
- Les compétences opérationnelles peuvent être déléguées:
 - À d'autres communes
 - À des structures intercommunales
 - Au canton
 - À des associations privées
 - À des privés



Avantages de l'externalisation

- Permettre une plus grande flexibilité dans l'action
- Renforcer les compétences, savoirs et expertises
- Assurer une plus grande efficacité et efficience du service public
- Augmenter l'offre de prestations
- Avoir des relais sur le terrain
- Éviter la mise en place de structures lourdes
- S'appuyer sur des structures existantes



Mandat de prestations: une définition

- «Instrument par lequel une collectivité publique demande à une entité publique ou privée de fournir pendant une période déterminée des prestations à la population en échange de moyens affectés à cette fin, tout en prévoyant l'institution de modalités de contrôle desdites prestations.»



Contenu minimal d'un mandat de prestations

- Identification des partenaires
- Définition des prestations, indicateurs et valeurs cibles
- Répartition des compétences
- Enveloppe budgétaire
- Suivi, vérification de l'atteinte des objectifs fixés et de leur ajustement
- Durée, échéance et renouvellement du contrat, pénalités en cas de non atteinte des objectifs fixés

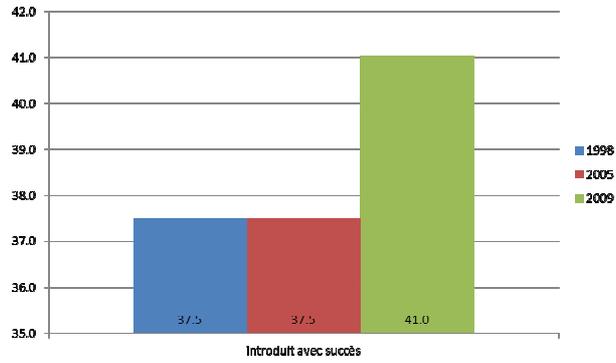


Les enjeux relatifs aux mandats de prestations

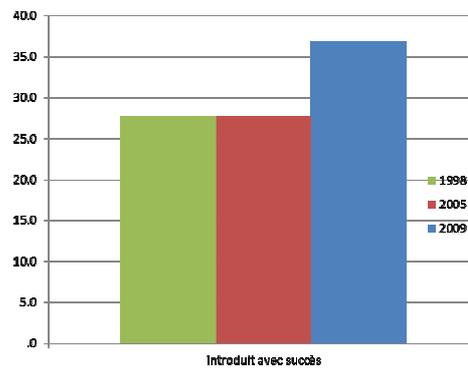
- Considérer la délégation de compétences comme un outil de politique publique
- Définir les objectifs visés à travers la délégation de compétences
- Définir clairement les prestations attendues
- Définir et négocier des indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettant de s'assurer que les objectifs visés ont été atteints
- Oser remettre en cause la qualité des informations fournies et des prestations offertes, voire le partenariat
- Renforcer le recours aux mandats de prestations à l'ensemble des tâches subventionnées



L'utilisation de l'externalisation – évolution dans le temps



L'utilisation des mandats de prestation – évolution dans le temps





Que peut-on attendre de l'autorité de surveillance dans le contexte décrit?

- Cela fera l'objet du groupe de travail qui va suivre.



Références bibliographiques

- Bolz, Urs. 2005. *Public Private Partnership in Der Schweiz: Grundlagenstudie - Ergebnis Einer Gemeinsamen Initiative Von Wirtschaft Und Verwaltung*. Zürich: Schulthess.
- Domberger, S, et P Jensen. 1997. "Contracting out by the public sector: theory, evidence, prospects." *Oxf Rev Econ Policy* 13:67-78.
- Drewry, G., C. Greve, et T. Tanquerel. 2005. *Contracts, performance measurement and accountability in the public sector*. Ios Pr Inc.
- Hebson, Gail, Damian Grimshaw, et Mick Marchington. 2003. "PPPs and the Changing Public Sector Ethos: Case-Study Evidence from the Health and Local Authority Sectors." *Work, Employment & Society* 17:481 -501.
- Lienhard, Andreas. 2006. "Public Private Partnerships (PPPs) in Switzerland: experiences—risks—potentials." *International Review of Administrative Sciences* 72:547 - 563.
- Ruegg, Jean. 1994. *Le Partenariat Public-Privé: Un Atout Pour L'aménagement Du Territoire Et La Protection De L'environnement?* édité par Communauté d'études pour l'aménagement du territoire (Lausanne). Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Wettenhall, Roger. 2003. "The Rhetoric and Reality of Public-Private Partnerships." *Public Organization Review* 3:77-107.