

## Chaire Economie des Partenariats Public Privé

Institut d'Administration des Entreprises de Paris – IAE de Paris 1 Sorbonne

<http://chaire-eppp.org>

Bulletin n°4 - Janvier 2011

### L'édito



**Stéphane SAUSSIER**  
Professeur à l'IAE  
Directeur de la Chaire

Avec l'actualisation de la base de données sur l'eau et l'assainissement (base SOeS) apportant des informations nouvelles pour plus de 5 000 collectivités locales en France en 2008, et complétant ainsi la même enquête pour les années 1998, 2001 et 2004, de nouvelles perspectives de recherche s'ouvrent. Notamment sur les questions relatives à l'efficacité des DSP, à leur dynamique et aux déterminants des choix des modes de gestion en France. Une première analyse succincte des données

opérée par le CGDD laisse apparaître peut-être pas des ruptures, mais pour le moins des évolutions intéressantes. Par rapport aux années précédentes, notamment quant à l'écart de prix observé en moyenne entre DSP et régie qui se resserre. Une recherche approfondie des déterminants du prix de l'eau, du choix des modes de gestion et de l'efficacité relative des DSP et des régies s'engagera dans les semaines à venir au sein de la Chaire, avec la constitution d'une base de données en panel sur les 4 années pour lesquelles ces données sont disponibles.

A côté de cela, la Chaire s'agrandit avec l'arrivée de trois nouveaux doctorants qui vont investiguer des champs de recherche nouveaux. Ainsi, une étude sur les contrats de partenariats signés en France depuis 2004 est en cours, en collaboration avec la Mapppp (sous la responsabilité de Tran

Phuong Tra). De même, une analyse des comportements d'entente dans les marchés publics est lancée avec une analyse fine des décisions rendues par l'Autorité de la Concurrence dans ce domaine (sous la responsabilité de John Moore). Enfin, la question de la source de l'efficacité des contrats de partenariats dans le domaine de la défense et notamment la possibilité d'offres spontanées de la part des opérateurs privés sera étudiée (sous la responsabilité de Guillaume Fonouni-Farde). Au total, de nouveaux projets et une nouvelle conférence annuelle EPPP sont en cours de préparation. Les inscriptions sont ouvertes dès maintenant.

Meilleurs vœux pour cette année 2011 qui sera riche en événements EPPP !

### A noter

#### 2ème conférence annuelle de la chaire EPPP

International Conference "Contracts, Procurement, and Public-Private Arrangements" - Paris, 30 & 31 mai 2011. <http://www.chaire-eppp.org/EPPP-annual-conference-2011>

La conférence aura lieu à la Maison de l'Amérique Latine. Deux chercheurs de renommée internationale sont invités comme keynote speakers :

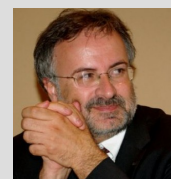


**David Martimort** (EHESS & PSE)

David Martimort a été Professeur à la *Toulouse School of Economics* à partir de 2000. Depuis 2010, il occupe le poste de Directeur de recherche à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS) et à la *Paris School of Economics*. Ses nombreux travaux de recherche portent notamment sur la régulation incitative dans un contexte d'asymétrie d'information, sur les problèmes de collusion et de capture et sur l'organisation des partenariats public-privé.

**Antonio Estache** (Université Libre de Bruxelles)

Antonio Estache a passé 25 ans (1982-2007) à la Banque Mondiale où il a travaillé sur les réformes et la régulation des industries de réseaux, les réformes des services publics, les questions de décentralisation et les problématiques liées aux partenariats public-privé. Il a rejoint l'Université libre de Bruxelles (ULB) en janvier 2008 où il dirige une Chaire de recherche sur les industries de réseaux en Europe.



## La parole aux experts

Le quatrième petit déjeuner de la Chaire EPPP, consacré aux PPP dans la culture, a eu lieu le 15 octobre 2010 à l'IAE de Paris. Sophie Egly et Françoise Benhamou nous ont fait l'honneur de débattre sur le sujet « Quel avenir pour les PPP dans la culture ? ». Voici leurs réactions.

Le contexte actuel de pressions croissantes exercées sur le financement de la culture et la décentralisation de certaines missions culturelles aux collectivités locales amènent naturellement à s'interroger sur le rôle que peuvent jouer les partenariats public-privé, entendus au sens large d'arrangements entre décideur public et partenaire privé. Le PPP se révèle un outil adéquat pour la construction et la rénovation de nombreuses infrastructures culturelles comme les centres culturels, les centres de congrès, les musées, les zoos... A titre d'exemple, la construction et/ou la rénovation du musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée (MUCEM) à Marseille, du théâtre de l'Archipel à Perpignan, ou encore du zoo de Vincennes font l'objet de contrats de partenariat.

*La délégation de service public, un modèle adapté à la gestion du patrimoine culturel ?*

Le processus de décentralisation de la gestion des monuments étatiques qui s'opère depuis plusieurs années vise à rendre aux collectivités territoriales une partie de leur patrimoine. Mais les collectivités territoriales n'ont pas toujours les compétences nécessaires à la gestion de musées et de monuments d'envergure nationale ou internationale. Dans ce contexte, déléguer la gestion du patrimoine culturel représente une solution innovante pour protéger la propriété publique tout en bénéficiant des avantages de la gestion privée. Le délégataire met en effet en place son système de gestion propre, encaisse toutes les recettes, paie toutes les charges et gère le site à ses risques et périls. La délégation implique souvent aussi la réalisation de nouveaux investissements par le délégataire afin de remettre à niveau l'établissement, de relancer sa communication et sa fréquentation, et moderniser sa gestion. De son côté, le propriétaire public assure la conservation et la restauration des bâtiments et des œuvres, le délégataire contribuant à ces travaux au travers d'une redevance.

Plusieurs contrats sont envisageables, selon le niveau d'investissements que réalise le partenaire privé. Cela étant, le type de contrat le plus fréquemment utilisé par Culturespaces est la concession de longue durée (de 15 à 25 ans) reposant sur un cahier des charges défini par la puissance publique et impliquant la prise en charge par l'opérateur de certains investissements (de mise aux normes de sécurité notamment) et des risques d'exploitation ainsi que le versement à la puissance publique d'une redevance en partie variable. C'est ce modèle de partenariat qui est utilisé, par exemple, pour la gestion du musée Jacquemart-André qu'assure Culturespaces. Cet opérateur, filiale de GDF-Suez créée il y a 20 ans, est le premier opérateur culturel en France ; il gère aujourd'hui 12 musées, monuments et sites culturels qui représentent 2 millions de visiteurs et 20 millions de chiffre d'affaires par an.

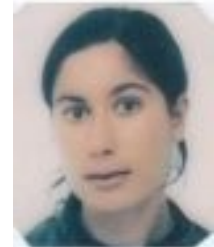
La délégation de services publics dans le secteur culturel apparaît toutefois encore peu utilisée en France. L'un des facteurs expliquant la réticence des pouvoirs publics à avoir recours à ce mode de gestion est sans doute la crainte d'une marchandisation du patrimoine, c'est-à-dire sa transformation en un bien marchand à seule vocation lucrative. D'autres se préoccupent également de l'évaluation de la qualité des services rendus par un opérateur culturel dans une situation d'asymétrie de compétences entre la puissance publique et le délégataire.

Si ces interrogations sont fondées, elles ne sont pas propres au secteur de la culture ; elles renvoient à la question de la définition du cahier des charges -et plus largement du contrat de délégation, et au problème du contrôle du délégataire par le délégant. En matière culturelle, afin d'encadrer le délégataire et veiller à ce que les missions de services publics ne soient pas oubliées, les prix d'entrée sont fixés pour toute la durée contractuelle, de même que leur mode de révision. Les expositions temporaires envisagées par le délégataire doivent également faire l'objet d'une validation par le propriétaire public. Par ailleurs, les délégataires sont tenus contractuellement de fournir des rapports d'appréciation de la qualité des expositions et de l'accueil du public.

En somme, le domaine culturel ne présente pas de caractéristiques qui rendraient inefficace le recours au modèle de délégation de service public. Comme dans tous les secteurs où la délégation de service public est utilisée, la question centrale est celle de la gouvernance des relations entre délégant et gestionnaire privé.

*Le PPP, un outil de valorisation économique du patrimoine culturel ?*

Deux grandes familles de partenariats public-privé peuvent être distinguées dans le secteur de la culture : d'un côté, les contrats de partenariats portant sur la logistique et les infrastructures de support (systèmes de billetterie par exemple) ; d'un autre côté, la construction, la maintenance et l'exploitation des ouvrages et bâtiments à destination culturelle (construction de musées par exemple).



**Sophie Egly**  
Consultante  
chez Culturespaces

*« Il y a une volonté des acteurs locaux de reprendre en gestion leur patrimoine pour le valoriser.*

*Au final, les collectivités territoriales ont la gestion de musées et de monuments d'envergure nationale ou internationale sans avoir les équipes compétentes»*



**Françoise Benhamou**  
Professeur des Universités et  
vice-présidente de Paris 13, elle  
est notamment membre du  
Cercle des économistes.

*« Il y a également une certaine idée que le privé pourrait ruiner la culture. C'est le « côté obscur » du PPP »*



Les avantages de ce type d'arrangement sont nombreux. D'une part, le partenariat public-privé apparaît comme un instrument permettant de lever, à court terme, les contraintes de financement de la culture. Ils sont un moyen de renouveler et valoriser le patrimoine (programmes de construction et de remise en état de bâtiments à usage culturel). Ils permettent également à des établissements publics de bénéficier de compétences du secteur privé en matière de maîtrise d'ouvrage et de gestion et présentent l'avantage de ne pas morceler les projets : le fait que le partenaire privé soit incité à valoriser les bâtiments qu'il a construits et/ou rénovés permet aux pouvoirs publics de se concentrer sur la question du contrôle de la qualité. L'unité de temps des PPP est en outre suffisamment longue pour être adaptée au secteur de la culture. Enfin, parce que les contrats de PPP supposent une répartition des coûts et des risques, ils donnent une visibilité budgétaire en termes de coûts complets.

Pourtant, malgré ces avantages, les PPP dans la culture restent rares en France. Le constat est le même au Royaume-Uni, où les PPP, qui sont plus anciens qu'en France, ne représentent dans le champ culturel que 3% des projets, la culture restant essentiellement financée par la loterie nationale. L'expérience britannique de PPP dans la culture est en outre marquée par des échecs sanglants comme celui du musée de Leeds, où les prévisions de fréquentation ont été surestimées de 60%. Pour la France, la raison principale de ce faible recours aux PPP invoquée par les participants au débat est le manque d'expérience des acteurs publics du secteur culturel. Pour des établissements comme les universités par exemple, le recours aux PPP pour assurer la rénovation de bâtiments suppose de travailler avec l'Etat dans un rapport autre que celui de la subvention, et ce changement de culture est long à opérer. D'autre part, un obstacle à l'utilisation des PPP repose sur l'idée que le secteur privé pourrait « ruiner » la culture et l'inquiétude que suscite le risque de faillite.

L'obstacle central au développement des PPP dans le secteur de la culture serait donc culturel !

## Quelques publications et documents de travail récents

**Jean-Michel Oudot** est chargé de mission à la Direction des Affaires Financières du Ministère de la Défense.



### ***Choix contractuels et performances. Le cas des contrats de défense. Editions Universitaires européennes, 2010.***

Cet ouvrage est consacré aux conditions de signature et de conduite des contrats d'investissement de défense en France. Au-delà des aspects méthodologiques relatifs à l'évaluation de la performance de tels accords, l'évaluation des risques intervenus, les choix effectifs d'allocation des risques entre les parties et l'explication des renégociations constituent les sujets principaux analysés. Avec la coopération de la Direction générale de l'armement et de 18 industriels de la défense, ces développements sont étayés à travers l'analyse d'une cinquantaine de marchés. La prise en compte des coûts de transaction ainsi que des enjeux tant incitatifs que d'équité ont donné lieu à l'évaluation et l'explication de la performance de ces investissements. Parmi les résultats obtenus, figurent l'importance des risques contractuels dans l'explication de la performance, le rôle rempli par les relations informelles entretenues par les parties et les choix contractuels effectués après la signature initiale des marchés.

**Eshien Chong** est maître de conférences à Paris 11, **Carine Staropoli** et **Anne Yvrande-Billon** sont maîtres de conférences à Paris I.

### ***Enchères ou négociations dans les marchés publics: une analyse empirique***, working paper de la chaire EPPP

Un acheteur public doit-il attribuer un marché public au moyen d'une enchère ou par négociation directe ? Pour traiter de cette question, les auteurs examinent trois déterminants pouvant influencer le choix d'une procédure d'attribution des marchés publics. A partir d'une base de données exhaustive portant sur les marchés publics de travaux attribués en 2007 en France, ils montrent que les choix de mode de passation sont moins dictés par des considérations d'efficacité économique que par la crainte d'être suspecté de favoritisme.

**Eva Hoppe** est maître de conférences à l'Université de Cologne, **David Kusterer** est maître de conférences à la Cologne Graduate School in Management, **Patrick Schmitz** est Professeur à la Cologne Graduate School in Management et au CEPR de Londres.

### ***Public-private partnerships versus traditional procurement: An experimental investigation***, working paper présenté au séminaire de la chaire EPPP

Les auteurs réalisent la première étude expérimentale comparant les performances des contrats de partenariats à celles des marchés publics. Les résultats de leur étude confirment la proposition théorique de Hart (2003) sur les plus fortes incitations des opérateurs à investir dans le cadre d'un contrat de partenariat. Ce travail montre que le caractère plus incitatif du contrat de partenariat conduit à un surplus global plus important que celui obtenu en marché public. Cet accroissement du surplus global bénéficie davantage à l'autorité publique qu'à l'opérateur privé, dont le gain final peut quelques fois être inférieur en cas de contrat de partenariat qu'en marché public.



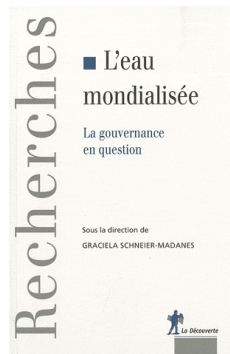
## Quoi de neuf ?

### Le chiffre

**1,7 milliards d'euros**

Le montant de l'investissement total nécessaire pour la rénovation et la construction des stades de l'Euro 2016 de football qui aura lieu en France. La moitié de cet investissement sera réalisé par des opérateurs privés.

### Les partenaires de la Chaire EPPP



**L'eau mondialisée**  
**La gouvernance en question (2010)**  
 Sous la direction de Graciela Schneier-Madanés

Face à un champ de l'eau traditionnellement fragmenté en de multiples thématiques rivales (réseau, ressource, service public, marchandise, bien collectif, droit à l'eau – le présent ouvrage, façonné au sein d'un véritable atelier pluridisciplinaire, le « réseau-ville » du CNRS, rassemblant des spécialistes venus des divers horizons des sciences humaines et sociales, entend contribuer à une indispensable « réunification ».

Au fil d'exemples nationaux, régionaux ou locaux et sur quatre continents (Europe, Amérique latine, Afrique, Asie), se dessine avec force le fil conducteur qui rattache la gestion de l'eau au processus de la mondialisation. L'eau mondialisée apparaît comme un

laboratoire global où s'élaborent des gouvernances aussi diverses qu'originales. Les modèles anciens sont bousculés par la dynamique des forces sociales : usagers, collectivités territoriales, ONG, technocraties nationales et internationales.

Des expériences sont engagées, des conflits éclatent, des compromis se nouent, des pratiques reçoivent valeur juridique, des institutions sont mises en place : par-delà ce bouillonnement d'idées et d'initiatives se profile l'un des enjeux majeurs du XXIème siècle, à savoir la prise en charge collective d'un accès à l'eau du plus grand nombre.

## L'agenda

### Les prochains Evènements de la Chaire EPPP

Vendredi 28 janvier, 2011 de 11h00 à 12h30



« Procurement and Debt »

Malin Arve, Toulouse School of Economics

Vendredi, 4 Mars, 2011 de 11h00 à 12h30

"How to Design Public-Private Partnerships in a Warming World?"

Stéphane STRAUB, Toulouse School of Economics



Jeudi 28 avril, 2010 de 12h30 à 14h00



"Endogenous Cost Lobbying: Theory and Evidence"

John de Figueiredo, UCLA Anderson School of Management

Pour vous tenir informé des activités de la chaire EPPP  
 Abonnez-vous au flux RSS

CHAIRE EPPP  
 Paula BERDUGO  
 berdugo.iae@univ-paris1.fr  
 Tél : 01 53 55 27 54  
<http://chaire-eppp.org>

