



Gustavo Piga
Directeur,
Master international en Gestion de la commande publique
gustavo.piga@uniroma2.it; @gustavopiga
Università di Roma Tor Vergata

“La professionnalisation de la commande publique et le
renforcement des capacités”

Réseau sous régional de la commande publique de l’Afrique de l’est
28 juillet 2021, session en ligne

On line

Une petite
historique
(tentative) de
l'évolution de
la commande
publique dans
le monde
(sans drapeau)

	Contrôles efficaces	Contrôles inefficaces
Discrétion		
Règles		

Une petite
historique
(tentative) de
l'évolution de
la commande
publique dans
le monde
(sans drapeau)

	Contrôles efficaces	Contrôles inefficaces
Discrétion		<p>Première étape de développement</p> <p>Corruption généralisée et manque de compétences</p> <p>Coût élevé, faible qualité</p> <p>Pas de planification</p>
Règles		

Une petite
historique
(tentative) de
l'évolution de
la commande
publique dans
le monde
(sans drapeau)

	Contrôles efficaces	Contrôles inefficaces
Discrétion		<p>Première étape de développement</p> <p>Corruption généralisée et manque de compétences</p> <p>Coût élevé, faible qualité</p> <p>Pas de planification</p>
Règles		<p>Etape avancée de développement</p> <p>Corruption en baisse, une plus grande concurrence</p> <p>Coûts moyens, faible qualité</p> <p>Les règles au cœur de la planification</p>

Une petite historique (tentative) de l'évolution de la commande publique dans le monde (sans drapeau)

	Contrôles efficaces	Contrôles inefficaces
Discrétion		<p>Première étape de développement</p> <p>Corruption généralisée et manque de compétences</p> <p>Coût élevé, faible qualité</p> <p>Pas de planification</p>
Règles	<p>Pays industrialisés</p> <p>Corruption moins flagrante que les gaspillages dus à l'incompétence (17-83)*</p> <p>Coûts moyens, qualité moyenne</p> <p>Exécution au cœur de la planification</p> <p>INGENIERIE</p>	<p>Etape avancée de développement</p> <p>Corruption en baisse, une plus grande concurrence</p> <p>Coûts moyens, faible qualité</p> <p>Les règles au cœur de la planification</p>

A Little
(tentative)
History of
procurement's
evolution
globally

(with no flags)

B
U
S
I
N
E
S
S

	Contrôles efficaces	Contrôles inefficaces
Discrétion	<p>Pays à forte intensité de services</p> <p>Compétence et probité</p> <p>Faibles coûts, qualité supérieure</p> <p>Gestion des carrières et des données au cœur de la planification</p>	<p>Première étape de développement</p> <p>Corruption généralisée et manque de compétences</p> <p>Coût élevé, faible qualité</p> <p>Pas de planification</p>
Règles	<p>Pays industrialisés</p> <p>Corruption moins flagrante que les gaspillages dus à l'incompétence (17-83)*</p> <p>Coûts moyens, qualité moyenne</p> <p>Exécution au cœur de la planification</p>	<p>Etape avancée de développement</p> <p>Corruption en baisse, une plus grande concurrence</p> <p>Coûts moyens, faible qualité</p> <p>Les règles au cœur de la planification</p>

ENGINEERING

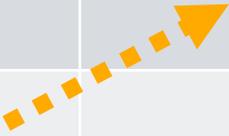
L
A
W

Pour ces raisons, la Commission Européenne (CE) est en train de développer une politique de promotion de la professionnalisation des acheteurs publics... L'intelligence du marché, les compétences commerciales et un focus sur les compétences doivent devenir le centre de la commande publique. En un mot, la commande publique a besoin de devenir une compétence commerciale-plutôt qu'une entreprise administrative inefficace (au mieux) ou corrompue (au pire)

Joaquim Nunes de Almeida (EC)

Multiple Equilibres

Administrations Universités	Seulement la Loi	Interdisciplinaires (et intersectorielles)
Interdisciplinaires (et intersectorielles)		Nouvelle étape
Seulement la Loi	Première étape	



Développement?
Ou... les Universités, les centrales d'achats, les
gouvernements, les sociétés ou....?

Qu'est-ce qui
motive le
changement?

Administrations Universités	Seulement la Loi	Interdisciplinaires (et intersectorielles)
Interdisciplinaires (et intersectorielles)		Nouvelle étape
Seulement la Loi	Première étape	



Est-ce que les
compétences
comptent?

EVIDEMMENT!

Gaspillage

“Combien d'argent public est gaspillé, et pourquoi ? Les résultats d'une modification de la législation sur les marchés publics” Oriana Bandiera, Andrea Prat, Tommaso Valletti, Revue économique américaine , décembre 2009

Combien?

$\geq 2\%$

Pourquoi?

83% (passif)

Gaspillage

Une augmentation d'un écart-type de la compétence réduit les dépassements de coûts de 29 % et le nombre de jours de retard de 23 %. Elle réduit également de moitié le nombre de renégociations. Cela implique que, si tous les bureaux fédéraux obtenaient le niveau de compétence élevé de la NASA (correspondant aux 10 % supérieurs de la distribution des compétences), les retards dans l'exécution des contrats diminueraient de 4,8 millions de jours et les dépassements de coûts chuteront de 6,7 milliards de dollars sur l'ensemble de l'échantillon analysé.

EST-CE QUE LES
COMPETENCES
SONT SUFFISANTES?

DES CATALYSEURS?

L'ATTRIBUTION DE L'AUTORITÉ DANS LES ORGANISATIONS : UNE EXPÉRIENCE DE
TERRAIN AVEC DES BUREAUCRATES

Oriana Bandiera, Michael Carlos Best, Adnan Qadir Khan & Andrea Prat
Document de travail 26733, <http://www.nber.org/papers/w26733>

Deux approches différentes visant à accroître l'efficacité des achats ont été testées dans le cadre de l'étude. Les dépenses de chaque membre du personnel ont été contrôlées par le bureau comptable de l'État, mais dans le cas de ceux qui ont été soumis à **une approche d'accroissement de l'autonomie**, la surveillance dans la phase d'achat a été réduite, voire dépassée, en réduisant considérablement le nombre et le type de documents que le superviseur pouvait exiger avant d'autoriser un achat, laissant aux membres du personnel chargé des achats une large discrétion dans la dépense d'une partie de leur budget.

Intuitivement, l'augmentation de la discrétion et de l'autonomie dans les procédures d'achat a **deux effets opposés** : (i) la réduction de la bureaucratie et l'augmentation de l'autonomie devraient faire baisser le prix payé pour les biens ; (ii) la diminution de la supervision pourrait augmenter le gaspillage, à la fois de manière active (corruption) et passive (paresse des employés).

Dans l'étude, nous avons montré que le fait d'offrir **plus d'autonomie** aux employés réduisait le prix moyen par unité achetée de 8 à 9 % : les avantages de la suppression de la bureaucratie associée à la surveillance dépassent de loin la perte des avantages fournis par la supervision. Malgré l'échantillon relativement restreint de bureaux considérés, les économies réalisées grâce à l'introduction de cette solution au coût essentiellement nul suffiraient à financer le fonctionnement de cinq écoles supplémentaires ou la disponibilité de 75 lits d'hôpital supplémentaires pendant un an

Discrétion ou
règles?

Le cercle vertueux des carrières, de la discrétion et...

L'ATTRIBUTION DE L'AUTORITÉ DANS LES ORGANISATIONS : UNE EXPÉRIENCE DE TERRAIN AVEC DES BUREAUCRATES

Oriana Bandiera, Michael Carlos Best, Adnan Qadir Khan & Andrea Prat

Document de travail 26733, <http://www.nber.org/papers/w26733>

Le deuxième système d'incitation consistait à **introduire des récompenses en espèces pour les acheteurs** qui obtenaient un prix proche de la valeur réelle des biens achetés. L'étude a montré que les avantages de ce système se sont traduits par des réductions de prix minimales. Il semblerait que lorsque la surveillance est stricte, les responsables des achats sont bloqués par la bureaucratie pour trouver des moyens d'améliorer les performances.

Malgré les faibles économies réalisées sur chaque unité, le retour sur ce type d'investissement a été solide : le coût assez faible de la mise en œuvre du système d'incitation et les volumes importants d'achats effectués par les opérateurs publics ont fait que pour chaque dollar dépensé en récompenses en espèces, 1,45 dollar a été économisé.

L'effet des deux approches a été très hétérogène selon les participants. Une variable importante dans la réussite de l'expérience était le **"type" de superviseur** assigné à chaque travailleur. **L'octroi d'une plus grande autonomie a donné les meilleurs résultats, entraînant des économies d'environ 15 %**, dans le cas des superviseurs qui, avant le changement d'approche, avaient tendance à demander très souvent des documents avant d'approuver un achat, tandis que les incitations économiques ont donné les meilleurs résultats lorsque le superviseur était moins susceptible de demander un grand nombre de documents avant d'approuver un achat, entraînant des économies allant jusqu'à 6 %. Il s'agit d'un résultat important car il montre que l'attribution optimale des pouvoirs à différents niveaux de la hiérarchie dépend fortement des caractéristiques des pouvoirs eux-mêmes.

...
des
compétences

Marchés publics : Le pouvoir discrétionnaire peut avoir ses limites

<https://voxeu.org/article/public-procurement-discretion-may-have-its-limitations>

Baltrunaite, A, C Giorgiantonio, S Mocetti and T Orlando (2018), "Discrétion et sélection des fournisseurs dans les marchés publics", Bank of Italy, Document de travail 1178.

Les effets du pouvoir discrétionnaire peuvent **toutefois** varier considérablement d'un organisme d'approvisionnement à l'autre. **Par exemple, le pouvoir discrétionnaire peut être moins efficace lorsqu'il est accordé à des administrations publiques moins qualifiées**, plus opaques et plus exposées au risque de corruption. L'analyse de l'hétérogénéité montre que les effets négatifs du pouvoir discrétionnaire sur la sélection des fournisseurs sont effectivement concentrés dans les municipalités caractérisées par une **qualité institutionnelle moindre**, que nous appréhendons par des mesures du risque de corruption au niveau local, du **niveau d'éducation des fonctionnaires** et des politiciens locaux, et du degré de transparence (avant la réforme) de l'organisme d'approvisionnement. Ces résultats suggèrent que le manque de compétence peut empêcher les organismes de passation de marchés locaux d'exploiter les avantages potentiels de la discrétion. Il est intéressant de noter que cela indique également que les résultats divergents dans la littérature existante peuvent être partiellement expliqués par l'hétérogénéité des agences publiques et des environnements dans lesquels elles opèrent.

Qu'en est-il
de...

l'Équipe?

“Les programmes de certification existants, **cependant**, ont principalement ciblé les agents contractuels individuels. Nos résultats sur le rôle de la coopération suggèrent que, si la certification des capacités des agents contractuels individuels est certainement bienvenue et importante, elle peut ne pas être suffisante...”

La coopération au sein du bureau semble être de loin la composante la plus importante de la compétence du bureau en termes d'effets sur la performance des marchés publics.”

Commission
Européenne



EUROPEAN
COMMISSION

Strasbourg, 3.10.2017
C(2017) 6654 final

COMMISSION RECOMMENDATION

of 3.10.2017

on the professionalisation of public procurement

Building an architecture for the professionalisation of public procurement

(Text with EEA relevance)

- II. *Les ressources humaines ... doivent posséder les qualifications, la formation, les compétences et **l'expérience** requises pour leur niveau de responsabilité. Cela signifie qu'il faut **s'assurer** les services d'un personnel expérimenté, compétent et motivé, offrir la formation et le **développement professionnel continu** nécessaires, ainsi que développer une **structure de carrière et des incitations** pour rendre la fonction de passation de marchés publics attrayante et **motiver** les agents publics à atteindre les résultats **stratégiques**.*

- III. *Des systèmes ... garantissant la disponibilité d'outils et de processus permettant de réaliser des achats intelligents, tels que des outils de passation de marchés en ligne, des lignes directrices, des manuels, des modèles et des **outils de coopération**, avec la formation, le soutien et l'expertise correspondants, **l'agrégation des connaissances et l'échange de bonnes pratiques**.*

Où est
l'argent?

“Combien d'argent public est gaspillé, et pourquoi ? Les résultats d'une modification de la législation sur les marchés publics” Oriana Bandiera, Andrea Prat, Tommaso Valletti, Revue économique américaine, décembre 2009

Combien!!!

$\geq 2\%$

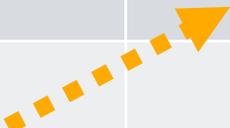
Qu'est-ce qui motive le changement?

	REGLES	DISCRETION (avec responsabilité)
CONFIANCE		BON EQUILIBRE
PAS DE CONFIANCE	MAUVAIS EQUILIBRE	



Qu'est-ce qui
motive le
changement?

	AUCUNE AIDE INSTITUTIONNELLE	AIDE INSTITUTIONNELLE
MOTIVATION		BON EQUILIBRE
PAS DE MOTIVATION	MAUVAIS EQUILIBRE	



I. *Politique ... Développer une architecture politique appropriée pour la professionnalisation : pour avoir un réel impact, toute politique de professionnalisation doit compter sur **un soutien politique de haut niveau..***

II. *Les ressources humaines ... doivent posséder les qualifications, la formation, les compétences et **l'expérience** requises pour leur niveau de responsabilité. Cela signifie qu'il faut **s'assurer** les services d'un personnel expérimenté, compétent et motivé, offrir la formation et le **développement professionnel continu** nécessaires, ainsi que développer une **structure de carrière et des incitations** pour rendre la fonction de passation de marchés publics attrayante et **motiver** les agents publics à atteindre les résultats **stratégiques**.*

III. *Des systèmes ... garantissant la disponibilité d'outils et de processus permettant de réaliser des achats intelligents, tels que des outils de passation de marchés en ligne, des lignes directrices, des manuels, des modèles et des **outils de coopération**, avec la formation, le soutien et l'expertise correspondants, **l'agrégation des connaissances et l'échange de bonnes pratiques**.*

«Le poisson sent (mauvais ou bon) de la tête»



Gustavo Piga
Directeur,
Master international en Gestion de la commande publique
gustavo.piga@uniroma2.it; @gustavopiga
Università di Roma Tor Vergata

MERCI

“La professionnalisation de la commande publique et le
renforcement des capacités”

Réseau sous régional de la commande publique de l’Afrique de l’est
28 juillet 2021, session en ligne