



PARTENARIATS

Les essentiels du LAB IAE Paris-Sorbonne
Septembre 2025

Fernando Deodato Domingos, FGV - Sao Paulo School of Business Administration
Carolyn J. Heinrich, Vanderbilt University
Stéphane Saussier, Sorbonne Business School
Mehdi Shiva, RAND Europe

RETOUR AUX SOURCES

Deodato, F., Heinrich, C., Shiva, M. et Saussier, S. [“The Interplay of Discretion and Complexity in Public Contracting and Renegotiations”](#), [Journal of Public Administration Research and Theory](#), Vol. 35, Issue 2, 148–163, 2025.

LA CITATION

« Les contrats attribués avec une discrétion gouvernementale sont associés à des renégociations perçues de manière plus positive et moins susceptibles d'être jugées opportunistes. »

DISCRETION, COMPLEXITE ET RENEGOCIATIONS DANS LES CONTRATS PUBLICS

Contexte

Discrétion accordée aux acheteurs lors de l'attribution des contrats.

L'article s'inscrit dans le contexte d'une évolution des pratiques de la commande publique, marquée par une attention croissante portée à la gestion des incertitudes et à la nécessité d'adaptations en cours d'exécution des contrats. Dans ce cadre, les renégociations contractuelles apparaissent comme un phénomène récurrent : elles peuvent constituer des ajustements constructifs visant à préserver l'intérêt général, ou au contraire révéler des stratégies opportunistes de certains acteurs.

L'un des enjeux essentiels tient au degré de discrétion laissé aux acheteurs publics dans les procédures d'attribution et de gestion des contrats. Cette latitude peut permettre le développement de formes plus relationnelles de coopération contractuelle, mais elle soulève aussi des questions de gouvernance, notamment dans le cas de contrats complexes.

Cette évolution intervient dans un cadre juridique redéfini par les directives européennes de 2014 (2014/23/UE et 2014/24/UE), qui reconnaissent aux entités adjudicatrices une certaine marge de discrétion, tant dans la sélection de leurs partenaires contractuels que dans la possibilité d'introduire des modifications substantielles aux contrats en cours, sous certaines conditions. Ces dispositions visent à offrir une plus grande flexibilité dans la gestion des contrats publics, tout en maintenant un équilibre avec les exigences de transparence, d'égalité de traitement et de concurrence.

Objectif

Discrétion et renégociations des contrats publics.

L'objectif de l'article est d'analyser comment l'usage de la discrétion dans les procédures d'attribution des contrats publics influence la dynamique des renégociations, tant en termes de nature — c'est-à-dire le caractère coopératif ou conflictuel de ces renégociations — que de temporalité, à savoir le délai écoulé avant la première renégociation. L'étude examine également dans quelle mesure la complexité transactionnelle des contrats — entendue comme l'ensemble des éléments rendant leur exécution plus incertaine ou plus coûteuse à coordonner — vient modérer ces effets.

Méthodologie

Données empiriques de la base européenne TED.

Les auteurs s'appuient sur un ensemble de données empiriques issues de la base européenne Tenders Electronic Daily (TED), qui centralise les avis de marchés publics publiés dans l'Union européenne. Leur échantillon analytique porte sur 12 189 contrats ayant fait l'objet d'au moins une renégociation entre 2016 et 2021. Les données textuelles justifiant les modifications contractuelles sont exploitées au moyen de techniques de traitement automatisé du langage naturel (NLP), afin de coder le "sentiment" associé à chaque renégociation (positif, neutre ou négatif).

L'analyse repose sur des modèles de régression linéaire et sur des techniques d'appariement par score de propension (propensity score matching), permettant d'isoler les effets de la discrétion et de la complexité transactionnelle sur la dynamique des renégociations. L'approche mobilisée permet ainsi d'examiner les effets directs et interactifs de ces deux dimensions, dans une perspective à la fois empirique et théoriquement informée par les cadres de l'économie des contrats incomplets et relationnels.

LA CHAIRE EPPP

La Chaire EPPP (Économie des Partenariats Public-Privé), hébergée à l'IAE Paris, est un collectif de recherche appliquée dédié à l'analyse économique et institutionnelle des formes de coopération entre acteurs publics et privés dans la conception, la régulation et la mise en œuvre des services et infrastructures d'intérêt général. Elle vise à comprendre comment ces partenariats peuvent contribuer à améliorer la performance économique, l'efficacité de la dépense publique, la qualité des services et la création de valeur dans les territoires. Elle privilégie une approche empirique, pluridisciplinaire et comparative, mobilisant l'économie, le management public, le droit et les sciences politiques. Adossée à un réseau d'institutions publiques et d'acteurs industriels, la Chaire EPPP a pour ambition de produire une recherche académique rigoureuse, ancrée dans les réalités de terrain, afin d'éclairer les décisions publiques et de contribuer activement à la modernisation de l'action publique.

Résultats

Usage raisonné de la discrétion dans les marchés publics.

Les résultats montrent que l'exercice d'une discrétion accrue lors de l'attribution des marchés — en particulier par le recours au critère de l'offre économiquement la plus avantageuse (MEAT) plutôt qu'au prix le plus bas — est associé à des renégociations perçues comme plus coopératives et à un allongement significatif du délai avant la première renégociation. Ces effets suggèrent que la discrétion, lorsqu'elle est bien exercée, favorise une approche plus relationnelle de l'exécution contractuelle, plus propice à la coopération et à la stabilité.

Cependant, l'analyse met également en évidence que la complexité transactionnelle des contrats modère ces effets : plus un contrat est complexe (présence de co-traitants, sous-traitance, accords-cadres, marchés de services ou de travaux), moins les effets bénéfiques de la discrétion sont marqués. Dans les configurations complexes, les logiques de coordination, de contrôle et de gestion des risques tendent à contraindre les marges d'adaptation relationnelle et à limiter les effets positifs de la flexibilité procédurale.

Enfin, des analyses post-hoc permettent de tester la robustesse des résultats et de contrôler l'éventualité d'effets pervers. Les auteurs ne trouvent aucune indication significative de mauvaise allocation des ressources publiques, ni de hausse anormale des montants renégociés dans les contrats faisant l'objet d'une discrétion accrue. Ces résultats confortent l'idée selon laquelle la discrétion, loin d'être un facteur de dérive systémique, peut contribuer à une meilleure gouvernance contractuelle, à condition d'être exercée dans des contextes appropriés.

Au total, l'étude met en lumière l'intérêt d'un usage raisonné et contextuel de la discrétion dans les marchés publics. Dans des environnements transactionnellement peu complexes, cette discrétion semble favoriser des relations plus coopératives et moins exposées aux risques de renégociation précipitée

Synthèse

Propositions et résultats.

Proposition	Relation testée	Variable dépendante	Effet estimé de la discrétion	Effet modéré par la complexité	Résultat
H1a	Discrétion → orientation de la renégociation (coopération)	Score de sentiment (analyse de polarité)	Positif et significatif (hausse de +30 % du score moyen)	Oui : effet atténué avec la complexité (partiellement significatif)	Confirmée
H1b	Discrétion → temps avant renégociation	Délai (jours, log) avant 1 ^{re} renégociation	Positif et significatif (environ +4,6 % du délai moyen)	Oui : effet réduit voire inversé selon le niveau de complexité	Confirmée
H2a	Complexité × discrétion → orientation de la renégociation	Score de sentiment	Interaction négative (discrétion moins efficace en contexte complexe)	—	Partiellement confirmée
H2b	Complexité × discrétion → temps avant renégociation	Délai (jours, log)	Interaction négative significative (effet atténué voire annulé)	—	Confirmée