



L'impact de l'externalisation sur la performance des Établissements Publics : Une Analyse Empirique Mixte

DRIOUICH Soukaina, ACHIBANE Mustapha et EL BAKKOUCHI Mounir

Doctorante au Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations - Université Ibn Tofail, Professeur d'enseignement supérieur à l'École Nationale de Commerce et de Gestion de Kénitra - Université Ibn Tofail, et Professeur d'enseignement supérieur à la Faculté d'Economie et de Gestion de Kénitra - Université Ibn Tofail

Résumé : Cette étude examine l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics en adoptant une approche méthodologique mixte combinant une enquête qualitative et une analyse statistique avancée (ACP et le calcul des scores). À partir d'un échantillon de 63 répondants qualifiés et de plusieurs entretiens semi-directifs, nous identifions les facteurs clés influençant la performance des projets publics externalisés. Les résultats mettent en évidence l'importance de l'incitation au prix et à la qualité, du partage des informations et des risques, de la performance de l'entrepreneur et du respect des délais. Les implications théoriques et managériales sont discutées, et des recommandations sont proposées pour optimiser les pratiques d'externalisation dans le secteur public et mieux impacter la performance des établissements publics.

Mots clés : Externalisation, Performance des établissements publics, Incitations contractuelles, Gestion des coûts

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15812856>

1. Introduction

Les avancées technologiques, l'augmentation de la demande des clients, la compétitivité, et les contraintes budgétaires qui se traduisent par un environnement instable et imprévisible est l'un des défis qui devrait être traité par les établissements publics, et doivent penser à agir efficacement. Les agences gouvernementales trouvent généralement qu'elles doivent devenir plus rentables, le « faire plus avec moins » étant un slogan typique. De ce fait, Hood (1995) suggère une explication plus logique est que le NPM a émergé comme une réponse à un ensemble de conditions sociales qui se sont développées au fil des ans. Ainsi que de nombreuses mesures de réforme ont été inspirées par le nouveau concept de gestion publique communément connue sous les initiales NPM, qui prône entre autres une réduction des coûts publics directs afin d'améliorer l'utilisation des ressources, et qui cherche à améliorer l'efficacité, l'efficacéité et la transparence en tant qu'éléments clés de la prise de décision. L'un des outils majeurs prônés par le NPM et largement présents dans cette vague de réformes, est l'externalisation. L'externalisation est l'un des éléments du paradigme de la nouvelle gestion publique. C'est dans un effort pour réduire la taille des activités du secteur public que les nations s'imprègnent des styles du secteur privé dans leurs divers services publics. Selon Elmuti et Kathawala (2000), faire appel à des entreprises privées pour fournir une large gamme de produits et de services est désormais une pratique courante et acceptée et, à mesure que les institutions et les organisations recherchent des moyens de se développer et de maintenir leur avantage concurrentiel, l'externalisation est apparue comme une stratégie organisationnelle dominante pour atteindre ces objectifs.

En conséquence, l'externalisation dans le secteur public est devenue un outil très important utilisé par les gestionnaires du secteur public pour une gestion efficace des ressources gouvernementales. Bien que le coût soit un facteur principal dans l'externalisation, certains facteurs qualitatifs tels que la qualité, la fiabilité des approvisionnements sont pris en compte dans la prise de décision d'externalisation. Actuellement, il ne s'agit pas seulement de réduire les coûts, mais aussi de récolter les gains de l'externalisation planifiée, tels que l'obtention de l'expertise, la réduction des frais généraux, l'augmentation de l'efficacité et enfin la production de plus de bénéfices.

Ce qui fait qu'il s'agit d'une pratique en expansion visant à améliorer l'efficacité et la performance des services publics. Toutefois, son impact reste un sujet de débat parmi les chercheurs et les praticiens, et cette recherche a pour objet d'apporter des réponses à notre problématique qui est : Quel est l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics ? Plus précisément, nous déclinons cette problématique générale en trois sous-questions de recherche : Est-ce que l'externalisation influence-t-elle la performance des établissements publics ? Est-ce qu'on peut mesurer l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics ? Y a-t-il des moyens d'améliorer l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics ?

Dans ce contexte, l'objectif de cette recherche est d'évaluer l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics en identifiant les principaux facteurs qui influencent cette relation. Ainsi que cette étude présente à la fois un intérêt scientifique pour la littérature académique et un intérêt managérial pour les décideurs publics et les gestionnaires d'organisations. Sur le plan scientifique, elle enrichit la compréhension des mécanismes d'externalisation et propose un cadre théorique et méthodologique applicable à d'autres contextes. Sur le plan managérial, elle offre aux décideurs publics des outils et des recommandations pour améliorer la gestion des projets externalisés et garantir une performance optimale des établissements publics.

Nous cherchons à valider un modèle conceptuel intégrant plusieurs dimensions clés de l'externalisation et leurs effets sur la performance des établissements publics, pour ce faire, nous avons adopté une approche mixte combinant une analyse qualitative et quantitative.

2. Méthodologie de recherche de l'étude de l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics

La méthodologie de recherche constitue une démarche analytique rigoureuse visant à résoudre un problème scientifique donné. Elle représente un cadre structuré permettant de guider l'ensemble du processus de recherche, depuis la formulation du problème jusqu'à l'analyse des données. Selon Creswell (2014) et Denzin (2010), il s'agit d'un outil fondamental pour produire des connaissances scientifiques fiables. D'autres auteurs, tels que Silverman (2011), insistent sur la dimension opérationnelle de la méthodologie, en soulignant qu'elle définit un plan détaillé pour conduire la recherche de manière efficace, en précisant les méthodes de collecte et les techniques d'analyse à mobiliser.

La méthodologie couvre également des aspects essentiels tels que le choix des instruments de collecte, la nature des données à recueillir et les méthodes d'interprétation (Cohen et al., 2013). En fonction de la nature du sujet étudié et des objectifs visés, plusieurs approches peuvent être adoptées.

Dans le cadre de cette étude, une approche mixte a été retenue afin de combiner la richesse des données qualitatives aux outils d'analyse statistique propres à l'approche quantitative. Ce choix s'inscrit dans une volonté de triangulation méthodologique, visant à renforcer la robustesse des résultats et à mieux appréhender la complexité des facteurs influençant la performance des établissements publics en contexte d'externalisation.

2.1. Démarche méthodologique de l'étude de l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics

L'intégration d'une approche mixte se justifie par la complexité du sujet traité. L'externalisation des services publics implique des dynamiques organisationnelles, économiques et contractuelles qui nécessitent une compréhension à la fois exploratoire (qualitative) et confirmatoire (quantitative). Les approches qualitatives et quantitatives ne doivent pas être vues comme des opposés polaires ou des dichotomies ; au contraire, elles représentent des extrémités différentes sur un continuum (Newman & Benz, 1998). L'utilisation combinée de ces méthodes permet une triangulation des données, garantissant ainsi une analyse plus robuste et approfondie. Ce travail s'est basé sur deux démarches distinctes et complémentaires, qui sont :

Démarche exploratoire qualitative : Une étude qualitative a été réalisée à travers des entretiens semi-directifs afin d'identifier les facteurs clés influençant la performance des projets externalisés, tout en identifiant les perceptions, les pratiques et les défis liés à l'externalisation dans les établissements publics.

Démarche confirmatoire quantitative : Une enquête par questionnaire a ensuite été menée pour valider empiriquement les relations identifiées entre les variables. Cette étude permet de mesurer et de valider statistiquement l'impact des différentes dimensions de l'externalisation sur la performance des établissements publics, à travers l'analyse en composantes principales (ACP) et le calcul des scores des composantes.

Ce choix permet ainsi de combiner la richesse des données qualitatives et la rigueur des analyses statistiques pour assurer une interprétation plus fiable et généralisable des résultats.

2.2. Contexte et terrain de recherche : le secteur du transport public

Le secteur du transport a été retenu comme champ d'étude en raison de son rôle stratégique dans l'économie et du recours fréquent à l'externalisation pour l'exploitation et l'entretien des infrastructures publiques. Ce secteur se distingue par :

Une externalisation généralisée : Les établissements publics responsable de transport font largement appel à des prestataires privés pour diverses activités, telles que la construction des infrastructures (routes, aéroports, gares ferroviaires, etc.), la maintenance des infrastructures (routes, autoroutes, chemins de fer), la gestion des services.

Un impact direct sur la performance publique : La qualité des services de transport influence directement la satisfaction des citoyens et le fonctionnement des activités économiques. L'efficacité des contrats d'externalisation dans ce domaine est donc cruciale.

Des exigences élevées en matière de performance : Les contrats d'externalisation dans le transport sont soumis à des critères stricts de respect des délais, de maîtrise des coûts et de garantie de la qualité des prestations. Ce secteur constitue ainsi un terrain d'étude pertinent pour analyser l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics.

L'étude repose sur un échantillon composé d'acteurs qualifiés dans le secteur du transport public, notamment des responsables de la gestion des projets externalisés, des experts en passation de marchés et des prestataires impliqués dans l'exécution des contrats. Cet échantillon permet de recueillir des données à la fois qualitatives et quantitatives sur les pratiques et les effets de l'externalisation.

2.3. Stratégie de collecte des données de l'étude de l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics

Afin de répondre aux objectifs de cette recherche portant sur l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics, une stratégie méthodologique mixte a été adoptée, combinant la collecte de données qualitatives et quantitatives. Ce choix repose sur la nécessité de croiser des perspectives complémentaires pour mieux appréhender un phénomène complexe et multidimensionnel.

D'une part, des données qualitatives ont été recueillies à travers des entretiens semi-directifs menés auprès de professionnels et d'experts du secteur public, particulièrement dans le domaine du transport. Cette approche a permis d'explorer en profondeur les perceptions, les pratiques, les défis rencontrés et les leviers de succès relatifs à l'externalisation. L'échantillon est composé de 4 experts ayant une expérience directe avec l'externalisation dans le secteur du transport public. Ces participants ont été sélectionnés selon la méthode de l'échantillonnage raisonné en tenant compte qu'ils disposent nécessairement d'une expérience de plus de 5 ans dans la gestion des contrats d'externalisation, et une implication dans des projets d'infrastructure de transport publics externalisés. L'outil utilisé dans la phase qualitative est le guide d'entretien, et qui a été élaboré sur la base de la littérature tout en couvrant trois thèmes tels que, les motivations et objectifs de l'externalisation, les critères de performance et indicateurs d'évaluation et les défis et risques liés à l'externalisation.

D'autre part, une enquête quantitative a été administrée à un échantillon de 63 répondants qualifiés, disposant d'une connaissance avérée de l'externalisation dans le secteur public marocain, le choix des répondants s'est basé sur trois principaux éléments : la pertinence des répondants parce que seules les personnes impliquées dans la gestion des marchés externalisés et ayant un rôle dans la gestion des contrats d'externalisation et le suivi des performances ont

été sélectionnées pour garantir la qualité des réponses ; la représentativité du secteur public, ce qui fait que l'échantillon inclut des décideurs, des gestionnaires de contrats et des experts en passation de marchés publics dans le secteur du transport public ; et l'exploitation optimale des ressources pour faire face à la contrainte de temps et de faisabilité. L'outil mobilisé dans cette phase est le questionnaire structuré sous forme de 30 questions, afin de mesurer de manière systématique plusieurs variables liées à la qualité, au respect des délais, au partage des risques, au partage d'informations, au suivi et contrôle, à la performance des prestataires et à l'incitation au prix. Le questionnaire a été diffusé sous forme électronique auprès des gestionnaires d'établissements publics.

2.4. Approche analytique des données de l'étude de l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics

L'approche analytique adoptée dans le cadre de cette recherche repose sur une combinaison rigoureuse de méthodes qualitatives et quantitatives, afin de croiser et renforcer la compréhension du phénomène étudié qui est l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics.

Dans un premier temps, une analyse qualitative a été menée à partir d'entretiens semi-directifs réalisés auprès d'acteurs expérimentés du secteur public pour explorer leurs perceptions et expériences concernant l'externalisation. L'analyse de contenu a été utilisée pour identifier les thèmes récurrents et structurer les résultats sous forme de catégories analytiques pertinentes. Les données ont été codées et analysées par analyse thématique, permettant d'identifier les principales variables reprises dans l'enquête quantitative.

En parallèle, une analyse quantitative descriptive a été réalisée à partir d'une enquête administrée à 63 répondants qualifiés. Les premières analyses statistiques ont porté sur le traitement des fréquences, des moyennes, des écarts-types, et des pourcentages pour dresser un profil précis des perceptions et comportements des participants vis-à-vis des pratiques d'externalisation.

Afin de structurer et de simplifier l'information recueillie, une réduction dimensionnelle a ensuite été opérée par le biais d'une analyse en composantes principales (ACP) sous SPSS 30. Cette technique a permis d'identifier les facteurs sous-jacents aux différentes variables mesurées, de regrouper les indicateurs corrélés et de révéler la structure latente des données. L'ACP a abouti à l'extraction de dix composantes principales, représentant les grands axes d'analyse de la performance liée à l'externalisation.

Enfin, pour traduire ces résultats en indicateurs opérationnels exploitables, des scores des composantes principales ont été calculés pour chaque composante retenue. Ces scores, obtenus par pondération des réponses individuelles selon les coefficients de la matrice des composantes, permettent de quantifier le poids relatif de chaque dimension (qualité, suivi, risques, informations, délais, performance des prestataires, prix) dans la performance globale des établissements publics.

Le score de chaque composante principale est obtenu en multipliant les réponses des participants aux questions correspondantes selon une échelle de Likert (allant de 1 à 5) par les coefficients des composantes issus de l'ACP. Ce calcul suit la formule suivante :

Score de la composante = \sum (Valeur de la réponse \times Nombre des répondants \times Coefficient de la composante)

Ce procédé permet d'obtenir une mesure synthétique qui représente l'impact global de chaque facteur sur la performance des établissements publics. Ce calcul des scores apporte une lecture quantitative des facteurs de performance, sans recourir à une régression linéaire. Il permet de prioriser les variables les plus influentes, en identifiant celles qui contribuent le plus à la performance des établissements publics, et faciliter la prise de décision pour les responsables publics en mettant en avant les éléments à optimiser pour améliorer la gestion des contrats externalisés.

Le choix méthodologique adopté dans cette étude repose sur un raisonnement structuré visant à combiner la profondeur analytique d'une étude qualitative et la rigueur empirique d'une analyse quantitative afin d'explorer et valider empiriquement les déterminants de la performance des établissements publics ayant recours à l'externalisation dans la réalisation de leurs projets publics. L'approche mixte permet ainsi de dépasser les limites de chaque méthode prise isolément et d'assurer une meilleure validité des résultats. Grâce à cette démarche, les conclusions obtenues sont à la fois fondées sur l'expérience des acteurs du secteur public et validées par des méthodes statistiques rigoureuses, offrant ainsi des recommandations pertinentes pour l'amélioration des pratiques d'externalisation et une meilleure gouvernance des projets publics externalisés.

3. Résultats empiriques de l'étude de l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics, en se basant sur une approche mixte combinant une analyse qualitative et quantitative. On présente successivement les résultats qualitatifs, descriptifs et quantitatifs, avant de procéder à une triangulation pour confronter les résultats issus des différentes méthodes et assurer une interprétation globale et cohérente.

3.1. Résultats de l'analyse qualitative de l'étude de l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics

L'approche qualitative repose sur des entretiens semi-directifs menés auprès de 4 experts ayant une expérience directe avec l'externalisation dans le secteur du transport public (décideurs publics, responsable et gestionnaires de projets, experts du secteur). L'analyse des données qualitatives a été réalisée selon une approche thématique fondée sur l'identification des récurrences et des divergences dans les discours recueillis auprès des répondants.

Concernant les motivations et justifications de l'externalisation, plusieurs thèmes se sont dégagés. La réduction des coûts et la recherche d'efficacité apparaissent comme des priorités majeures pour les décideurs publics. L'optimisation des compétences et l'accès à des expertises externes sont également évoqués, de même que la nécessité de moderniser les services publics et d'améliorer la qualité des services et des infrastructures. À titre d'illustration, un responsable administratif a souligné que « *les principaux moteurs de l'externalisation sont la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité des projets externalisés et la concentration sur le cœur de métier de l'organisation* ». Un responsable en gestion de projets a, quant à lui, mis en avant que « *le partenariat public-privé est devenu incontournable pour moderniser les infrastructures de transport public* », tandis qu'un autre responsable administratif a indiqué que « *l'externalisation permettait de bénéficier d'un savoir-faire technique difficile à acquérir en interne* ».

S'agissant de l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics, les discours ont mis en évidence plusieurs éléments essentiels. L'amélioration de la qualité des

projets externalisés et des services publics est largement reconnue, tout comme l'optimisation budgétaire et la réduction des délais de mise en œuvre. La satisfaction croissante des usagers est également relevée. Un responsable des marchés publics a affirmé que l'on observe globalement une amélioration de la qualité, notamment dans les domaines techniques tels que la maintenance des infrastructures. Un responsable administratif a également souligné que « *l'externalisation avait permis de réduire les coûts directs* », tandis qu'un autre a noté que la satisfaction des usagers commençait à prendre une place plus importante dans l'évaluation des impacts.

Néanmoins, plusieurs limites et défis ont été identifiés. Parmi eux, les difficultés de suivi et de contrôle des prestations, les retards dans l'exécution des projets et le manque de transparence dans certains contrats. Un responsable administratif a ainsi expliqué qu'il était parfois difficile d'évaluer précisément la qualité du travail des prestataires, notamment lorsque les contrats ne prévoient pas d'indicateurs de suivi clairs. Un responsable des marchés publics a rapporté que, même si les prestataires respectent globalement les termes contractuels, plusieurs projets critiques avaient connu des retards. Un gestionnaire en externalisation a insisté sur l'importance d'un contrat bien rédigé pour éviter d'éventuels conflits futurs.

Enfin, l'analyse a permis d'identifier les facteurs influençant la réussite des projets d'externalisation. La qualité des contrats, notamment l'insertion de clauses incitatives, est apparue comme déterminante, tout comme la nécessité d'un suivi et d'une évaluation continue des prestataires, et l'importance d'une communication transparente entre les parties prenantes. Selon un responsable administratif, les projets externalisés fonctionnent nettement mieux lorsque les contrats sont assortis de clauses de pénalités et d'incitations à la performance. De son côté, un gestionnaire des marchés publics a évoqué la mise en place d'équipes d'inspection sur site pour produire des rapports réguliers sur l'avancement des travaux.

En tirant les grandes lignes, cette analyse a permis de dégager plusieurs enseignements majeurs. Sur le plan des motivations de l'externalisation, il apparaît que la réduction des coûts et l'accès à une expertise externe constituent les principales raisons évoquées, en complément de l'objectif d'améliorer la qualité des infrastructures et des services publics. En ce qui concerne l'impact sur la performance des établissements publics, les répondants s'accordent sur une amélioration notable de la qualité des projets externalisés et des services offerts, ainsi que sur des gains significatifs en efficacité financière et opérationnelle. La satisfaction des usagers est également mise en avant comme un indicateur clé de performance. Toutefois, des défis subsistent, notamment en matière de suivi et de contrôle des prestataires, de respect des délais d'exécution des projets et de transparence dans la gestion contractuelle. Ces limites soulignent l'importance de renforcer les dispositifs de gouvernance et de contrôle. Parmi les facteurs de succès identifiés, la qualité des contrats apparaît comme essentielle, notamment l'inclusion de clauses incitatives adaptées. Le suivi rigoureux des prestations et l'instauration d'une communication fluide et régulière entre les différentes parties prenantes constituent également des leviers indispensables pour assurer le succès des projets externalisés.

En définitive, les résultats qualitatifs confirment que l'externalisation constitue un levier efficace pour améliorer la performance des établissements publics, sous réserve de la mise en place de mécanismes de suivi adaptés et de cadres contractuels clairs et incitatifs.

3.2. Résultats de l'analyse descriptive de l'étude de l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics

L'analyse descriptive des données collectées permet de dresser un premier panorama des perceptions des acteurs quant à l'externalisation et son impact sur la performance des établissements publics.

L'étude repose sur une enquête menée auprès de 63 répondants qualifiés, ayant une connaissance approfondie de l'externalisation dans le secteur public. L'échantillon comprend des décideurs et des responsables de projets, des experts en externalisation, et des responsables des marchés publics, tous impliqués dans la gestion et l'évaluation des projets externalisés dans le secteur du transport public.

Ce secteur a été choisi en raison de l'importance stratégique de l'externalisation pour l'optimisation des infrastructures de transport et des services publics, ainsi que la forte présence de partenariats public-privé. L'objectif était d'évaluer les effets de l'externalisation sur la performance des établissements publics, en tenant compte des variables clés identifiées dans la littérature.

Les réponses ont été collectées à l'aide d'un questionnaire structuré, basé sur une échelle de Likert de 1 à 5 allant de 1 (Pas du tout d'accord / Très insatisfait) à 5 (Tout à fait d'accord / Très satisfait)

Les résultats descriptifs montrent que 64 % des répondants estiment que l'externalisation améliore la performance globale des établissements publics, 63 % des répondants considèrent que l'externalisation améliore la compétitivité des établissements publics, tandis que 57 % des répondants jugent que l'externalisation est une stratégie réussie et efficace du secteur public, et la moitié des répondants jugent que l'externalisation permet d'atteindre les objectifs fixés tels que la réduction des coûts, la qualité des services et la satisfaction des parties prenantes.

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des résultats descriptifs

Variable	Moyenne	Écart-type	% de réponses positives
Amélioration de la performance globale des établissements publics	3,33	1,18	64 %
Impact sur la compétitivité	3,44	1,11	63 %
Le succès de la stratégie d'externalisation	3,33	1,18	57 %
L'atteinte des objectifs fixés (coûts, qualité et satisfaction)	3,33	1,18	50 %

Source : Elaboré par nos propres soins à partir des résultats descriptifs

Les premiers résultats confirment donc que l'externalisation est perçue globalement comme un levier d'amélioration de la performance, mais avec des limites qu'on va traiter dans les sections suivantes.

3.3. Résultats de l'analyse quantitative de l'étude de l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics

L'analyse quantitative repose sur une analyse en composantes principales (ACP) et le calcul des scores des composantes principales afin d'évaluer l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics.

L'analyse en composantes principales (ACP) a été réalisée afin de réduire la dimensionnalité des données et d'identifier les facteurs latents influençant la performance des établissements publics en lien avec l'externalisation.

Le tableau de variance totale expliquée suivant montre l'importance relative de chaque composante extraite dans l'explication de la variance des données.

Tableau 2 : Tableau de variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	8,177	23,363	23,363	8,177	23,363	23,363
2	3,720	10,627	33,991	3,720	10,627	33,991
3	3,313	9,466	43,457	3,313	9,466	43,457
4	2,641	7,544	51,001	2,641	7,544	51,001
5	2,575	7,357	58,358	2,575	7,357	58,358
6	1,880	5,371	63,729	1,880	5,371	63,729
7	1,684	4,812	68,540	1,684	4,812	68,540
8	1,518	4,338	72,879	1,518	4,338	72,879
9	1,257	3,593	76,471	1,257	3,593	76,471
10	1,131	3,231	79,703	1,131	3,231	79,703

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : Elaboré à l'aide de l'outil SPSS 30

L'ACP a permis d'extraire 10 composantes principales, expliquant 79,70% de la variance totale. Cela signifie que ces 10 dimensions principales capturent presque 80 % de l'information contenue dans les 35 variables initiales. Ces composantes ont été retenues car elles représentent les dimensions essentielles de l'évaluation de la performance dans le cadre de l'externalisation.

L'ACP a révélé que les variables étudiées se regroupent autour des facteurs principaux influençant la performance des établissements publics suivants : Incitation à la qualité, Qualité du suivi et contrôle des travaux, Partage des risques, Partage d'informations, Respect des délais, Performance de l'entrepreneur et Incitation au prix.

Dans la matrice des composantes, les variables ayant des valeurs élevées dans certaines composantes sont celles qui influencent le plus ces composantes spécifiques. Les résultats dégagent 10 composantes.

Composante 1 : Impact global de l'externalisation sur la performance des établissements publics

Variables principales :

- L'externalisation est une stratégie réussie et efficace dans le secteur public (**0,744**).
- La qualité de suivi et de contrôle des travaux contribue à l'efficacité opérationnelle (**0,707**).
- La qualité de suivi et de contrôle des travaux contribue à l'amélioration de la performance de l'externalisation dans le secteur public (**0,713**).
- L'externalisation améliore la performance globale des établissements publics (**0,628**)

Interprétation : Cette composante indique que l'externalisation est perçue comme un levier de performance et d'amélioration stratégique, et regroupe des éléments liés à l'efficacité globale et à la performance des processus d'externalisation, en mettant l'accent sur la qualité du suivi et l'atteinte des objectifs.

Composante 2 : Partage des risques

Variables principales :

- Le partage des risques dans un marché public contribue au succès des projets externalisés (**0,823**).
- Le partage des risques permet la répartition des coûts imprévus de manière équitable entre les parties impliquées (**0,852**).
- Le partage des risques renforce la confiance mutuelle entre l'établissement public et l'entreprise sous-traitante (**0,763**)
- Le partage des risques contribue à l'amélioration de la performance de l'externalisation dans le secteur public (**0,815**).

Interprétation : Cette composante est centrée sur le partage des risques, qui représente un élément essentiel de la réussite des projets externalisés, car il réduit les incertitudes financières et opérationnelles.

Composante 3 : Performance de l'entrepreneur

Variables principales :

- Les capacités techniques et comportementales de l'entrepreneur et sa solidité financière se considèrent comme des indicateurs de performance de l'externalisation (**0,485**).
- La performance de l'entrepreneur conduit au succès des projets externalisés (**0,439**)
- L'entrepreneur le plus performant est celui qui répond aux besoins de qualité et de coût (**0,316**)

Interprétation : Cette composante met en avant l'importance de la sélection et la performance des prestataires dans la réussite des projets externalisés.

Composante 4 : Transparence et partage d'informations

Variables principales :

- La qualité de suivi et de contrôle des travaux externalisés permet de respecter les normes et les réglementations (**-0,503**).

- La qualité de suivi et de contrôle des travaux externalisés contribue à l'efficacité opérationnelle de l'externalisation (-0,400)
- La qualité de suivi et de contrôle des travaux externalisés contribue à l'efficacité opérationnelle de l'externalisation (-0,351)

Interprétation : Les corrélations négatives montrent que, dans cette analyse, la qualité du suivi et du contrôle des travaux semble être moins influente ou avoir des effets indésirables sur plusieurs aspects de l'externalisation. Cette composante montre qu'un suivi excessif ou mal adapté des travaux externalisés pourrait avoir des impacts négatifs sur l'efficacité opérationnelle, la conformité, la transparence et la performance. Il serait donc pertinent d'étudier des approches de suivi plus équilibrées, adaptées aux spécificités de chaque projet d'externalisation.

Composante 5 : Respect des délais et gestion des coûts

Variables principales :

- Le respect des délais contribue à la maîtrise des coûts (0,404).
- L'entrepreneur le plus performant est celui qui répond au besoin de la plus haute qualité et au moindre coût (0,424).

Interprétation : Le respect des délais est identifié comme un facteur clé pour la maîtrise des coûts et l'amélioration de l'efficacité. Avec précision, les délais non respectés peuvent entraîner des surcoûts importants liés aux pénalités, aux dépassements budgétaires et aux ressources supplémentaires nécessaires pour finaliser un projet en retard. Le respect des délais contribue donc à une gestion efficace des coûts publics.

Composante 6 : Incitation au prix

Variables principales :

- Le prix contribue à l'amélioration de la performance de l'externalisation dans le secteur public (0,660).
- Dans la sélection des offres, les établissements publics s'assurent que les conditions en termes de qualité, de performance et de conformité sont remplies en premier, et le prix vient après (0,545).
- Les prix compétitifs d'un marché d'externalisation publique permettent une gestion efficace des ressources publiques (0,315)

Interprétation : L'incitation au prix est un levier stratégique dans les contrats d'externalisation publique, mais elle doit être encadrée pour garantir un équilibre entre coûts, qualité, performance et efficacité opérationnelle. Cette composante met en lumière l'importance des incitations économiques et à la qualité dans la sélection des offres pour maximiser la performance.

Composante 7 : Incitation à la qualité

Variables principales :

- L'incitation à la qualité garantit une meilleure qualité des biens et des services (0,530).

- L’incitation à la qualité permet d’établir un contrat efficace et complet (**0,441**).
- L’incitation à la qualité conduit au succès des projets externalisés (**0,382**).

Interprétation : Cette composante met l’accent sur le rôle clé des incitations à la qualité dans la réussite des projets externalisés.

Composante 8 : Incitation au partage d’informations

Variables principales :

- Le partage d’informations mène à des résultats mutuellement bénéfiques dans un projet public externalisé (**0,387**).
- L’incitation au partage d’informations permet d’établir un contrat efficace et complet d’externalisation publique (**0,294**).
- L’incitation au partage d’informations dans un contrat d’externalisation contribue à l’amélioration de la performance des établissements publics (**0,274**).

Interprétation : L’incitation au partage d’informations joue un rôle positif mais modéré dans l’efficacité des contrats d’externalisation et la performance des établissements publics. Elle contribue fortement à établir des relations mutuellement bénéfiques entre les parties.

Composante 9 : Évaluation et sélection des offres dans les marchés publics externalisés

Variables principales :

- Dans la sélection des offres, les établissements publics s’assurent que les conditions en termes de qualité, de performance et de conformité sont remplies en premier, et le prix vient après (**0,584**).
- L’incitation au prix dans un contrat d’externalisation contribue à l’amélioration de la performance des établissements publics (**0,156**).

Interprétation : La composante 9 met en évidence l’importance de l’incitation au prix, qui influence légèrement la performance des établissements publics, mais d’autres facteurs semblent jouer un rôle plus important. En conséquence, La sélection des offres doit être équilibrée entre les critères de coût et de qualité pour garantir l’efficacité des projets externalisés.

Composante 10 : Compétitivité de l’externalisation

Variables principales :

- L’incitation au prix dans un contrat d’externalisation contribue à l’amélioration de la performance des établissements publics (**0,467**).
- La performance de l’entrepreneur conduit au succès des projets de l’externalisation dans le secteur public (**0,274**).
- Les capacités techniques et comportementales de l’entrepreneur et sa solidité financière se considèrent en tant qu’indicateurs de performance de l’entrepreneur (**0,191**).

Interprétation : La composante 10 révèle que l’externalisation est une approche de gestion basée sur le coût, où la compétitivité financière est un élément central de la stratégie

d'externalisation. Cela peut indiquer que les contrats d'externalisation sont souvent plus influencés par des aspects économiques que par des considérations purement techniques.

L'analyse des composantes principales permet de structurer les dimensions clés influençant la performance des établissements publics externalisés. Ces dix composantes montrent que la réussite de l'externalisation dépend de plusieurs facteurs interdépendants : qualité, prix, contrôle et suivi, gestion des risques, délais, partage d'informations et choix des prestataires.

Dans un second temps et sur la base de l'ACP, les scores des variables ont été calculés pour être intégrés dans le modèle conceptuel :

Tableau 3 : Calcul des scores après ACP

Variable	Score moyen
Incitation à la qualité	254,38
Qualité du suivi et contrôle	187,14
Partage des risques	191,80
Partage d'informations	251,02
Respect des délais	185,50
Performance de l'entrepreneur	217,00
Incitation au prix	275,60

Source : Elaboré par nos propres soins à partir de l'ACP et l'outil SPSS 30

Le modèle conceptuel obtenu devient :

Performance des établissements publics = **254,38** Incitation à la qualité + **187,14** Qualité du suivi et contrôle + **191,8** Partage des risques + **251,02** Partage d'informations + **185,5** Respect des délais + **217** Performance de l'entrepreneur + **275,6** Incitation au prix.

Après avoir présenté séparément les résultats issus de l'analyse qualitative et de l'analyse quantitative, il apparaît essentiel de procéder à une triangulation des données. Cette étape vise à confronter les enseignements des deux approches afin de dégager une compréhension plus globale et cohérente du phénomène étudié. La triangulation permet ainsi de renforcer la validité des résultats obtenus et de confirmer ou nuancer certaines interprétations issues de chaque méthode.

Elle constitue une étape charnière de l'analyse dans la mesure où elle met en lumière les points de convergence et de divergence entre les perceptions des acteurs (qualitatif) et les résultats statistiques issus de l'ACP et du calcul des scores (quantitatif).

3.4. Triangulation des résultats qualitatifs et quantitatifs de l'étude de l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics

La triangulation consiste à croiser les résultats issus des méthodes qualitatives et quantitatives afin d'obtenir une vision plus approfondie de l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics. Cette approche permet de valider les conclusions basées sur les perceptions des acteurs (analyse qualitative) et les tendances mesurées statistiquement (analyse quantitative : ACP et calcul des scores), Comme démontré dans le tableau suivant.

Tableau 4 : Convergence entre résultats qualitatifs et quantitatifs

Thème	Résultats qualitatifs	Résultats quantitatifs (ACP et scores des composantes)
Incitation à la qualité	L'incitation à la qualité est essentielle pour améliorer la performance des projets externalisés. Les répondants soulignent l'importance des clauses contractuelles claires et des mécanismes d'incitation pour garantir la qualité des prestations.	La composante 7 met en évidence un score élevé de 254,38, confirmant l'importance de l'incitation à la qualité dans l'amélioration des résultats des établissements publics
Qualité du suivi et contrôle	Les acteurs insistent sur le fait que le suivi rigoureux et les audits sont des éléments clés pour assurer la bonne exécution des projets externalisés.	La composante 4 montre une influence significative avec un score de 187,14, mettant en évidence l'impact du suivi sur la performance des projets externalisés.
Partage des risques	Il est perçu comme un facteur clé pour sécuriser les projets, réduire les incertitudes financières et favoriser un équilibre entre les parties prenantes.	La composante 2 obtient un score de 191,8, ce qui corrobore le rôle du partage des risques comme un levier de réussite des contrats externalisés.
Partage d'informations	Une communication fluide est jugée primordiale pour éviter les malentendus et assurer une coordination efficace entre l'autorité publique et le prestataire.	La composante 8 présente un score élevé de 251,02, démontrant que la transparence et le partage d'informations sont déterminants dans la réussite des projets externalisés.
Respect des délais	Les entretiens révèlent que les retards récurrents sont un problème majeur, souvent lié à un suivi insuffisant ou des clauses contractuelles peu contraignantes.	La composante 5 affiche un score de 185,5, confirmant que le respect des délais a une incidence directe sur la performance globale des établissements publics.
Performance de l'entrepreneur	Le choix du prestataire repose sur ses compétences techniques et sa capacité à livrer un projet conforme aux attentes.	La composante 3 enregistre un score de 217, montrant que la performance du prestataire est un facteur clé de réussite.
Incitation au prix	Les décideurs publics s'accordent à dire que le prix est un critère important mais ne doit pas primer sur la qualité.	La composante 6 affiche un score de 275,6, démontrant que l'incitation au prix joue un rôle déterminant dans l'optimisation des contrats.

Source : Elaboré par nos propres soins à partir l'analyse des résultats qualitatifs et quantitatifs réalisés par SPSS 30

Bien que les résultats montrent une forte convergence entre les perceptions et les analyses statistiques, ce qui confirme que l'externalisation impacte la performance des établissements publics à travers plusieurs leviers clés.

- ✓ Les variables les plus influentes : L'incitation à la qualité, le partage d'informations et le prix du marché apparaissent comme des facteurs majeurs influençant la réussite des projets externalisés.
- ✓ Les leviers d'amélioration : la performance de l'entrepreneur, le suivi et contrôle des prestations, le respect des délais et le partage des risques doivent être mieux encadrés pour éviter des effets négatifs sur la performance globale.
- ✓ L'équilibre qualité/prix : Bien que le prix soit un facteur clé dans l'optimisation des coûts des projets externalisés, il doit être équilibré avec la qualité et le respect des engagements contractuels pour garantir des prestations conformes aux attentes.

4. Interprétation des résultats de l'étude de l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics

L'objectif de cette partie est d'analyser les résultats obtenus à travers les méthodes quantitatives et qualitatives, et d'en dégager les implications et les recommandations majeures. Cette discussion permet de répondre à la problématique : « Quel est l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics ? »

Les résultats obtenus à partir de l'étude qualitative, l'ACP (Analyse en Composantes Principales) et du calcul des scores mettent en évidence plusieurs facteurs influençant la performance des établissements publics dans le cadre de l'externalisation.

L'incitation à la qualité apparaît comme un levier clé de performance. Avec un score élevé de 254,38, il est confirmé que l'intégration de clauses contractuelles précises et de mécanismes d'incitation efficaces contribue de manière significative à garantir la qualité des prestations. Ce qui souligne l'importance d'un dispositif de motivation adapté pour améliorer les performances.

Le suivi et le contrôle des projets externalisés constituent également un facteur essentiel, bien que parfois sous-estimé en pratique. Affichant un score de 187,14, cet axe confirme l'importance d'une supervision renforcée des prestataires afin de réduire l'asymétrie d'information et de limiter les comportements opportunistes.

Le partage des risques représente une approche équilibrée mais perfectible. Le score obtenu de 191,8 illustre l'importance de cette dimension dans la gestion des incertitudes inhérentes aux projets externalisés. Toutefois, l'analyse qualitative révèle que la répartition des risques est souvent inégale entre les parties. Ce résultat explique que les divergences d'intérêts entre le donneur d'ordre et le prestataire nécessitent la mise en place de mécanismes contractuels adaptés.

Le partage d'informations émerge comme un élément déterminant pour la transparence et la réussite des projets. Avec un score de 251,02, il est confirmé que la fluidité de la communication entre les parties est essentielle pour assurer une coordination efficace. Ce constat souligne la nécessité de réduire l'asymétrie d'information pour optimiser les performances.

Le respect des délais est identifié comme un facteur structurant, bien que les analyses révèlent un impact plus modéré avec un score de 185,5. La mise en concurrence des prestataires encourage ces derniers à proposer des délais réalistes et compétitifs. Toutefois, malgré l'importance reconnue des délais dans la réussite des projets externalisés, les résultats mettent en lumière la persistance de défis liés aux retards.

La performance de l'entrepreneur ressort comme un facteur différenciant majeur. Avec un score de 217, il est évident que la sélection de prestataires compétents joue un rôle déterminant dans la réussite des projets, ce qui permet de minimiser les risques liés aux surcoûts et aux défauts de qualité.

Enfin, l'incitation au prix se distingue comme la variable la plus influente, avec un score de 275,6. Ce résultat met en exergue que le rapport qualité/prix est un critère central dans les décisions d'externalisation. Toutefois, les enseignements qualitatifs alertent sur le risque de privilégier exclusivement le critère du prix au détriment de la qualité.

En définitive, cette analyse croisée des résultats issus des méthodes qualitatives et quantitatives confirme que l'optimisation de la performance publique par l'externalisation repose sur un équilibre subtil entre incitations contractuelles, gestion des risques, suivi rigoureux, transparence informationnelle et évaluation réaliste des coûts et délais.

5. Conclusion

Cette étude a exploré l'impact de l'externalisation sur la performance des établissements publics en mobilisant une démarche méthodologique mixte, combinant analyse qualitative (entretiens semi-directifs) et quantitative (analyse en composantes principales et calcul des scores agrégés). À travers ces deux approches complémentaires, l'étude a permis d'identifier sept dimensions majeures influençant significativement la performance des établissements publics ayant recours à l'externalisation : l'incitation à la qualité, la qualité du suivi et du contrôle, le partage des risques, le partage d'informations, le respect des délais, la performance des prestataires et l'incitation au prix.

Les résultats obtenus confirment que l'externalisation, lorsqu'elle est encadrée par des mécanismes contractuels clairs et rigoureux, peut contribuer à une meilleure allocation des ressources, à une amélioration de la qualité des prestations, ainsi qu'à une performance globale accrue des établissements publics. Cependant, la réussite de cette stratégie repose sur une gouvernance renforcée, une définition rigoureuse des obligations contractuelles, un suivi continu des indicateurs de performance, ainsi qu'une relation de collaboration et de confiance entre les partenaires.

Sur le plan théorique, l'étude apporte une contribution originale à la littérature sur l'externalisation dans le secteur public. Elle propose un modèle conceptuel intégré qui articule les mécanismes incitatifs et les pratiques de suivi autour des résultats organisationnels. En croisant ces perspectives, elle renforce la robustesse des résultats et offre un socle solide pour des recherches futures sur les leviers de performance dans les services externalisés.

D'un point de vue managérial, les résultats de cette étude offrent de nombreuses pistes d'action pour les décideurs publics. Il est recommandé d'améliorer la conception des contrats d'externalisation en y intégrant des clauses incitatives portant sur la qualité, les délais et le partage des risques. L'introduction de mécanismes de pénalités et de bonus, combinée à une standardisation des clauses contractuelles, permettrait d'assurer une meilleure maîtrise des engagements et de limiter les contentieux. En parallèle, un renforcement des capacités internes de suivi est nécessaire, cela implique de former les équipes à la gestion des contrats externalisés, mais aussi de mettre à leur disposition des outils numériques et des tableaux de bord de suivi en temps réel.

Par ailleurs, l'étude souligne l'importance de développer la collaboration entre les établissements publics et les prestataires. Cela peut se concrétiser par des réunions périodiques,

des plateformes de partage d'informations, et la mise en place d'indicateurs de satisfaction des usagers et partenaires. Il est également crucial d'évaluer régulièrement les prestataires à travers des audits, une base de données centralisée et des systèmes de notation fondés sur des critères de performance. Enfin, une approche équilibrée de l'externalisation doit être adoptée, alliant objectifs économiques et impératifs qualitatifs, notamment en matière d'innovation et de satisfaction des bénéficiaires des services publics.

Néanmoins, cette étude comporte certaines limites. Le recours à un échantillon de 63 répondants, bien qu'exploitable dans le cadre d'une étude exploratoire, invite à la prudence dans la généralisation des résultats. De même, le périmètre d'analyse limité au secteur du transport au Maroc ouvre la voie à des recherches complémentaires dans d'autres secteurs et contextes géographiques pour valider et enrichir le modèle proposé.

En définitive, cette recherche met en lumière les conditions dans lesquelles l'externalisation peut devenir un levier stratégique de performance publique. Elle montre que loin d'être un simple outil de réduction budgétaire, l'externalisation, bien pensée et bien pilotée, peut constituer un vecteur d'efficacité, de transparence et d'innovation au service de l'intérêt général. Pour cela, elle doit s'appuyer sur un cadre contractuel solide, une gouvernance active, et une évaluation continue, afin de concilier objectifs économiques, performance opérationnelle et satisfaction des usagers.

REFERENCES:

- [1] Abdikarim Mohamed Abdirahman, Master of Business School sous le theme: Service Outsourcing and Performance of Universities in Kenya, University of Nairobi, 2017, p.2-3
- [2] Elmuti & Kathawala (2000). The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness. *International Journal of Manpower* 21(2) :112-128
- [3] Grace Nyereugwu Ofoegbu, Public sector reforms and outsourcing services in Nigeria: An empirical evaluation, University of Nigeria, 2015, p.3-4
- [4] Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting Organizations and Society*, 20 (2/3), p.9
- [5] Jean-Jacques LAFFONT et Jean TIROLE (1993), « A theory of incentives in procurement and regulation », MIT Press.
- [6] John W. Creswell (2009), *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*/John W. Creswell.—3rd ed. P.22.
- [7] López, C., Linares, S., & Viñas, J. (2019). Evolutionary positioning of outsourcing in the local public administration. *Intangible Capital*, 15(2), 157-170.
- [8] Sheila Diduck, Learning to use data analytics to manage an outsourced public service: A case study of organizational learning, Doctoral Theses in Edinburgh Business School, Juin 2021, p.29
- [9] Mondli Msiya, An examination of the barriers in the effective use of Outsourcing in the Public Sector, University Of Kwazulu-Natal, 2020, p. 33

[10] Muhammad Abdullahi et Abubakar Sadiq Sallau, Benefits and Challenges of Outsourcing on Service Delivery: Lessons for Nigerian Public Organisations, University of Port Harcourt Journal of Management, Vol. 4, No. 4, June, 2019, p.26

[11] Tatu Nakanjako, Thèse de Master: Outsourcing and performance of public institutions in Uganda: The case of contracting at National Planning Authority, Uganda Technology and Management University (TAMU), 2016, p.2-3