ÉTUDE N° 5 · VOLET SOUVERAINETÉ ET DONNÉES D'ACTIFS

Le coût de la reprise : on ne chiffre pas ce qu'on a cessé de voir

Nizar Younes Mqam ORCID 0009-0008-5549-7620

Étude · 19 septembre 2026 · Cahiers de technopolitique, n° 5

Le numéro précédent soutenait qu'un délégant paie deux fois la même capacité d'exploitation, et reconnaissait n'avoir trouvé aucune étude publique qui le mesure. Ce numéro est allé chercher le chiffre. Il n'existe pas, et la raison est plus intéressante que le chiffre lui-même : l'institution britannique de contrôle des comptes publics a constaté, par une enquête portant sur cent sept contrats, que la moitié des autorités publiques interrogées ne tiennent pas de registre des actifs de leur contrat. On ne facture pas ce qu'on a cessé de voir.

La question laissée ouverte

Une étude qui laisse une question ouverte doit revenir la chercher. Le numéro 4 de cette collection affirmait que la capacité d'exploitation d'un ouvrage délégué n'a ni propriétaire, ni inventaire, ni obligation de retour, et qu'en conséquence le délégant la paie deux fois : une première fois pendant le contrat, une seconde pour la reconstituer après. Il ajoutait, dans sa section d'incertitudes, que l'argument était solide en raisonnement mais que je n'avais trouvé aucune étude publique qui le mesure.

Je suis allé chercher cette mesure. Je ne l'ai pas trouvée, et je vais expliquer pourquoi je crois désormais qu'elle n'existe pas, plutôt que d'avoir simplement échappé à mes recherches.

En chemin, j'ai trouvé mieux. Pas le coût lui-même, mais l'état de ce qui permettrait de le calculer, mesuré par une institution dont c'est le métier, sur un échantillon qui ne prête pas à discussion.

L'échelle, telle qu'un auditeur national la mesure

Le 5 juin 2020, le National Audit Office, l'institution britannique de contrôle des comptes publics, publie un rapport au Parlement intitulé *Managing PFI assets and services as contracts end*. Il porte sur les contrats de partenariat public-privé, appelés outre-Manche *private finance initiative*, au moment où ils s'achèvent et où les ouvrages reviennent à la personne publique. C'est le sujet du numéro précédent, examiné cette fois par un auditeur doté de pouvoirs d'enquête.

L'échelle d'abord, parce qu'elle explique pourquoi le sujet n'est pas anecdotique :

- **Plus de 700 contrats** de partenariat sont en cours au Royaume-Uni, pour une valeur d'immobilisations de **57 milliards de livres**. L'étude porte sur les 571 contrats anglais.
- Les paiements restant dus au titre de ces contrats s'élèvent à **168 milliards de livres sur trente ans** à partir de 2020-21, soit **5,6 milliards par an**.
- **204 contrats arrivent à échéance dans les dix ans**, portant sur des immobilisations d'une valeur de **11,7 milliards de livres**.
- Le rythme s'accélère brutalement : une moyenne de **10 échéances par an** jusqu'en 2024-25, puis **31 par an** entre 2025-26 et 2029-30.
- Sur sept ans, **72 contrats** s'achèvent en Angleterre, et **3,9 milliards de livres** d'actifs reviennent à la propriété publique.

Ce n'est donc pas un problème de fin de cycle lointaine. C'est une vague qui a commencé, et qui triple d'intensité au moment où j'écris.

La moitié d'entre eux n'a pas d'inventaire

Vient ensuite ce que l'auditeur a mesuré chez les autorités publiques elles-mêmes, par questionnaire. Je cite les constats dans ses termes, parce qu'ils se suffisent :

> 30 % des répondants ne suivent pas les dépenses annuelles de maintenance et **50 % ne tiennent pas de registre d'actifs**.

La moitié des autorités publiques interrogées ne tiennent pas de registre des actifs de leur contrat. Il faut lire cette phrase deux fois. Ce ne sont pas des biens dont elles ignorent l'existence : ce sont, pour la plupart, des biens qui leur reviendront à l'échéance, et qu'elles ne recensent pas. En droit français, le numéro précédent le rappelait, ils leur appartiendraient même dès la construction.

L'auditeur poursuit, et ce qui suit explique en partie le constat précédent :

> De nombreux contrats, en particulier ceux signés avant 2000, comportent des **limitations contractuelles sur les données qui peuvent être demandées** à la société de projet, telles que les dépenses de maintenance et l'état courant des actifs. Environ **35 % des répondants déclarent ne pas disposer de droits d'accès suffisants** pour suivre le programme de maintenance de façon adéquate.

Et, plus net encore :

> Il existe également des indices que les investisseurs et sous-traitants ne coopèrent pas avec les autorités pour fournir l'information : **20 % des répondants ayant demandé des informations ont estimé que le contractant s'était montré peu coopératif, les demandes de données étant ignorées ou refusées au motif qu'elles ne constituaient pas une obligation contractuelle**.

« Au motif qu'elles ne constituaient pas une obligation contractuelle. » Le numéro 3 de cette collection soutenait que le droit de sortie est défini par soustraction de ce que le fournisseur revendique, et le numéro 4 que la capacité d'exploitation n'est pas un livrable parce qu'aucun contrat ne la commande. Voici la même mécanique, constatée par un auditeur, dans la bouche des prestataires eux-mêmes, et opposée à des personnes publiques à qui ces biens doivent revenir.

Un dernier chiffre achève le tableau : environ **45 % des contrats de l'échantillon ont été passés avant l'introduction, par le Trésor britannique, de clauses standardisées**, et comportent donc, dit l'auditeur, un risque plus élevé d'ambiguïté pouvant conduire à des litiges. Près d'un contrat sur deux a été rédigé avant qu'on ne sache quoi y écrire.

Pourquoi le chiffre n'existe pas

On peut maintenant répondre à la question laissée ouverte, et la réponse n'est pas que personne n'a eu l'idée de faire le calcul.

Calculer le coût de reconstituer une capacité d'exploitation suppose de connaître trois choses : ce qu'on avait avant, ce qu'on a après, et ce qu'on a dépensé entre les deux. Or l'auditeur vient d'établir que la première est inconnue dans un cas sur deux, que la troisième n'est pas suivie dans un cas sur trois, et que l'information nécessaire aux deux est parfois contractuellement hors d'atteinte.

Le coût n'est donc pas invisible parce qu'il serait faible. Il est invisible parce que **l'instrument qui permettrait de le mesurer est précisément l'objet qui a été perdu**. Un propriétaire sans inventaire ne peut pas constater un écart d'inventaire. Un propriétaire sans historique de maintenance ne peut pas établir qu'il a payé deux fois la même intervention. La perte se dissimule dans l'outil qui servirait à la révéler.

C'est une figure connue en comptabilité publique : un coût qui ne trouve pas de ligne budgétaire n'apparaît nulle part, même lorsqu'il est payé. Il se dilue dans un budget de fonctionnement, dans une prestation d'assistance, dans un marché d'étude, dans le surcoût d'une offre reçue. Chacun de ces éléments est visible séparément ; l'ensemble qu'ils forment ne l'est pas.

Il faut être précis sur ce que j'affirme ici. Je ne dis pas que le chiffre est impossible à produire. Je dis qu'il ne peut pas être produit `a posteriori`, par analyse d'archives, chez des organisations qui n'ont pas tenu ces archives. Il ne peut l'être que `prospectivement`, en instrumentant les fins de contrat à venir. Or il s'en présente, selon les projections de l'auditeur, trente et une par an en moyenne entre 2025-26 et 2029-30, dans un seul pays.

Ce qui se mesure quand même : les symptômes

Faute de mesurer la maladie, l'auditeur en a mesuré les signes. Ils sont convergents.

L'écart entre ce qu'on attend et ce qu'on constate. Un peu plus de **70 % des répondants dont les actifs reviennent à la personne publique** déclarent s'attendre à recevoir les actifs dans l'état prévu au contrat, ou meilleur. Mais parmi les neuf autorités dont le contrat s'est `déjà` achevé et qui ont repris les actifs, **quatre sur neuf n'étaient pas satisfaites de l'état** dans lequel elles les ont reçus.

Les deux chiffres portent sur des populations différentes et le second est petit, je le signale. Mais l'écart entre une anticipation à 70 % de satisfaction et une expérience à 44 % de mécontentement est exactement ce qu'on attendrait d'un système où l'information manque : on est confiant tant qu'on ne regarde pas.

La nature des litiges attendus. Plus d'**un tiers des répondants** estiment qu'un litige est probable à l'approche de l'échéance, et **86 % de ces litiges sont attendus sur la quantité de travaux de remise en état**, devant leur coût (75 %) et la question de savoir qui doit les payer (46 %). Le premier motif n'est ni le prix ni le payeur : c'est `combien il y en a`. C'est d'abord une querelle d'inventaire, et elle n'a lieu que faute d'inventaire partagé.

Le report sur d'autres budgets. L'auditeur donne un ordre de grandeur concret : une autorité fait état d'un arriéré de maintenance d'environ **90 millions de livres** sur son parc scolaire hors partenariat, et la reprise d'écoles anciennement sous contrat risque de s'y ajouter. Le coût ne disparaît pas, il change de ligne.

Les compétences. Sur la conduite de la fin de contrat elle-même, l'auditeur relève qu'environ **30 % des répondants anticipent de ne pas avoir assez de personnel**, qu'environ **25 % estiment ne pas disposer en interne des compétences nécessaires**, et que **60 % prévoient de recourir à des consultants**. Il ajoute une remarque qui vaut au delà de son objet : les compétences requises pour conduire une sortie, négociation contractuelle et gestion d'actifs, **ne sont pas celles requises pour gérer le contrat au quotidien**. On ne devient pas capable de partir en ayant été capable de rester.

Il note enfin que l'approche fragmentaire du recours aux consultants « pourrait ne pas représenter un bon emploi des deniers publics à long terme ». C'est une façon prudente de dire que l'on rachète, cabinet par cabinet, une compétence qu'on avait.

L'incitation perverse, nommée par l'auditeur

Reste à comprendre pourquoi l'état des actifs se dégrade précisément à l'approche de l'échéance. L'auditeur décrit le mécanisme financier, et il est instructif parce qu'il n'accuse personne.

Dans plus de la moitié des contrats de l'enquête, la société de projet constitue un fonds dédié au renouvellement, alimenté par une fraction de chaque redevance versée par l'autorité. Elle supporte le risque que ce fonds soit insuffisant. Mais, écrit l'auditeur, **les excédents éventuels sont en général conservés par la société de projet et reversés à ses investisseurs**.

Cette construction a une vertu : elle incite à bien entretenir, puisqu'un parc bien tenu exige moins de remplacements imprévus et laisse donc un excédent plus important. Et elle a un défaut symétrique, que l'auditeur nomme sans détour :

> De même, il existe une **incitation perverse à sous-investir dans les actifs** : certaines autorités ont fait part de leur inquiétude quant au fait que les sociétés de projet « pressent » les actifs et les font durer plus longtemps que prévu initialement.

Le verbe employé, *sweating*, est celui du métier. Il désigne le fait de tirer d'un équipement la dernière année de service qu'il peut donner, en reportant le renouvellement au delà de la fin du contrat. C'est parfaitement rationnel pour qui part, et parfaitement coûteux pour qui reste.

Le numéro précédent décrivait un dispositif qui neutralise exactement cette incitation : la clause de la concession ferroviaire britannique qui oblige son titulaire à agir comme s'il demeurait responsable de la gestion patrimoniale pendant quarante ans après chacun de ses actes. On voit mieux, à la lumière de ce rapport, ce que cette clause coûte de ne pas avoir.

Le seul chiffrage existant, et sa méthode

Il existe malgré tout un chiffrage de ce que coûte l'information qui ne circule pas. Il est ancien, il est américain, et il ne porte pas sur les fins de contrat. Mais sa méthode indique la voie.

En 2004, l'institut national des normes et de la technologie des États-Unis publie une étude, conduite pour lui par RTI International et le Logistics Management Institute, sur le coût de l'interopérabilité insuffisante dans l'industrie des installations. Elle l'évalue à **15,8 milliards de dollars par an** pour l'année 2002, dont **les deux tiers supportés par les propriétaires et exploitants**, et **85 % de leur part en phase d'exploitation et de maintenance**.

Ce qui nous intéresse ici n'est pas le montant mais la manière de l'obtenir. Les auteurs ne cherchent pas une dépense identifiable dans des comptes, parce qu'ils savent qu'elle n'y est pas. Ils construisent un **scénario contrefactuel** : un monde où l'échange de données serait fluide, ce qui implique, écrivent-ils, que « l'information n'ait besoin d'être saisie qu'une seule fois dans des systèmes électroniques ». Puis ils mesurent l'écart entre ce monde et le nôtre, poste par poste, par entretiens et enquête, en distinguant les coûts d'évitement, les coûts d'atténuation et les coûts de retard. Les postes de ressaisie manuelle et de traduction de données figurent explicitement dans leurs tableaux.

Appliquée à notre question, la méthode donnerait ceci : non pas « combien a coûté la reprise », question sans réponse, mais « combien aurait coûté la même reprise si l'inventaire, la spécification et l'historique avaient été tenus et transmis ». L'écart est le coût cherché.

Une réserve, que je pose moi-même. Le chiffre du NIST a plus de vingt ans, il est américain, et il porte sur des bâtiments et des installations industrielles, et non sur des réseaux ou des services délégués. Je ne le transpose pas, et je ne l'actualise pas : ce serait fabriquer un montant que personne n'a mesuré. Je retiens sa méthode, pas son résultat.

Ce qu'il faudrait pour chiffrer

Un protocole de mesure tiendrait en peu de choses, et la vague d'échéances qui arrive offre le terrain d'observation. Ce qui suit n'est pas une méthode éprouvée, c'est une proposition, et je la donne pour telle.

1. **Fixer le point zéro au début, pas à la fin.** Un état des lieux d'inventaire, de spécification et d'historique, établi à la signature, est la seule référence contre laquelle un écart pourra être constaté. Sans point zéro, il n'y a pas de mesure, seulement des impressions.
2. **Isoler une ligne budgétaire « reprise ».** Tant que les frais d'assistance, les études de remise à niveau, les prestations de conseil et les surcoûts d'offre restent dispersés, le total n'apparaît jamais. Une ligne unique, ouverte dès la signature et alimentée jusqu'à deux ans après la fin, rendrait le montant simplement lisible.
3. **Distinguer trois natures de dépense**, à la manière du NIST : ce qu'on dépense pour éviter le problème, ce qu'on dépense pour le réparer une fois survenu, et ce que coûte le retard qu'il provoque. Les trois ne se pilotent pas de la même façon.
4. **Mesurer sur une cohorte, pas sur un cas.** Un contrat isolé n'apprend rien, parce que chaque fin de contrat a ses circonstances. Trente et une échéances par an dans un seul pays constituent une cohorte suffisante pour distinguer ce qui relève du hasard de ce qui relève de la structure.
5. **Publier le protocole avant les résultats.** C'est ce qui sépare une mesure d'un argument. Une méthode annoncée à l'avance, applicable par d'autres, produit un chiffre contestable, donc utile.

Aucune de ces cinq étapes ne suppose une réforme. Les quatre premières relèvent d'une décision de gestion, la cinquième d'une décision de publication. Ce qui manque n'est pas le pouvoir de mesurer, c'est l'intérêt de le faire : le coût est supporté par le successeur, et celui qui l'infligerait n'est plus là pour en répondre.

Ce qu'on ne sait pas, et qui compte

Quatre réserves, et elles sont importantes parce que cette étude conclut à une absence.

Une absence de preuve n'est pas une preuve d'absence. J'ai cherché une étude chiffrant le coût de reconstitution d'une capacité d'exploitation et je ne l'ai pas trouvée. Le raisonnement développé ici explique pourquoi elle serait difficile à produire, ce qui rend son absence vraisemblable, mais ne la démontre pas. Si un lecteur en connaît une, elle m'intéresse plus que tout le reste de ce document.

Le rapport mobilisé porte sur un seul pays et un seul instrument juridique. Les contrats de partenariat britanniques ont leurs particularités, notamment la société de projet et son fonds de renouvellement, qui n'ont pas d'équivalent exact ailleurs. Les constats sur l'inventaire et les droits d'accès me paraissent transposables, parce qu'ils tiennent à la structure de la délégation et non à sa forme juridique, mais c'est une appréciation, pas un résultat établi.

Les pourcentages cités reposent sur des effectifs inégaux. L'enquête couvre 107 contrats, et certains constats portent sur des sous-ensembles bien plus petits : le « quatre sur neuf » de la satisfaction à la reprise en est l'exemple le plus net. Je l'ai cité parce qu'il est le seul retour d'expérience disponible sur des contrats réellement arrivés à terme, et non parce qu'il serait statistiquement robuste.

Le protocole proposé n'a pas été éprouvé. Il est cohérent avec la méthode du NIST, il est réalisable, et il n'a été appliqué nulle part à ma connaissance. Il vaut comme proposition de travail, pas comme méthode validée.

Ce qui reste, une fois ces réserves posées, tient en une phrase. Le coût de reprendre une exploitation existe, il est payé, et il n'est écrit nulle part, parce que l'organisation qui le supporte a cessé, en déléguant, de tenir les livres qui le rendraient visible. La question n'est donc pas de savoir combien cela coûte. Elle est de savoir pourquoi personne ne veut le savoir, et la réponse est simple : celui qui paierait pour l'apprendre n'est jamais celui qui en tirerait l'avantage.

Notice bibliographique

Titre	Le coût de la reprise : on ne chiffre pas ce qu'on a cessé de voir
Auteur	Nizar Younes Mqam, ORCID 0009-0008-5549-7620
Publication en série	Cahiers de technopolitique, n° 5, format Étude
Éditeur	Nizar Younes Mqam, Tourcoing, France
Date de publication	19 septembre 2026
Révision	7 octobre 2026 : vérification de toutes les citations, de tous les chiffres et de toutes les attributions sur les sources primaires ; corrections de dates, de chiffres, d'attributions et de références, coupures de citations signalées par [...]. Le propos est inchangé.
Langue	Français
DOI	10.5281/zenodo.23206634 Toutes versions : 10.5281/zenodo.22839542
Dépôt pérenne	Zenodo, hébergé par le CERN
Licence	CC BY-NC-ND 4.0

Sources et références

Toutes les sources ont été consultées et vérifiées le 19 septembre 2026.

1. National Audit Office, *Managing PFI assets and services as contracts end*, rapport du Comptroller and Auditor General, HC 369, session 2019-21, ordonné par la Chambre des communes le 3 juin 2020, publié le 5 juin 2020, 62 pages. Faits clés, résumé, parties une à trois, et annexe quatre relative aux réponses à l'enquête. Cabinet Office et HM Treasury. https://www.nao.org.uk/reports/managing-pfi-assets-and-services-as-contracts-end/
   Document : https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2020/06/Managing-PFI-assets-and-services-as-contracts-end.pdf

2. Infrastructure and Projects Authority, *Expiry Toolkit: Further Guidance and Resources*, version 1.0, février 2022. Recueil de ressources publié à la suite du rapport précédent. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/621c88228fa8f5490d52eed2/Expiry_Toolkit_-_Further_Guidance_and_Resources.pdf

3. NIST GCR 04-867, *Cost Analysis of Inadequate Interoperability in the U.S. Capital Facilities Industry*, août 2004, préparé pour le National Institute of Standards and Technology par RTI International et le Logistics Management Institute, 194 pages. Résumé exécutif, sections E.1 et E.2, et section 6.5. https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/gcr/2004/nist.gcr.04-867.pdf

4. Conseil d'État, Assemblée, 21 décembre 2012, *Commune de Douai*, n° 342788, publié au recueil Lebon, considérant 2. https://www.legifrance.gouv.fr/ceta/id/CETATEXT000026810748/

5. ISO 55001:2024, *Gestion d'actifs, systèmes de management, exigences*, deuxième édition, juillet 2024, clauses 7.6 et 8.3. https://www.iso.org/standard/83054.html

6. HS1 Ltd, *Five Year Asset Management Statement for Control Period 4*, février 2025, document public remis à l'Office of Rail and Road. Obligation générale de gestion patrimoniale à horizon de quarante ans. https://stpancras-highspeed.com/wp-content/uploads/2025/02/HS1-Ltd-5YAMS-February-2025-FD-Response-1.pdf

7. Mqam, N. Y. (2026). *Exploitation déléguée : les ouvrages reviennent, la capacité ne revient pas.* Cahiers de technopolitique, n° 4. https://doi.org/10.5281/zenodo.22839004

8. Mqam, N. Y. (2026). *La donnée d'actif : la sortie devient gratuite, le modèle reste captif.* Cahiers de technopolitique, n° 3. https://doi.org/10.5281/zenodo.22836960

Pour citer cette étude

```
Mqam, N. Y. (2026). Le coût de la reprise : on ne chiffre pas ce qu'on a cessé de voir. Cahiers de technopolitique, n° 5. https://doi.org/10.5281/zenodo.23206634
```

Cahiers de technopolitique, n° 5 · Étude · Septembre 2026
Éditeur et directeur de la publication : Nizar Younes Mqam · Lieu d'édition : Tourcoing, France
DOI : 10.5281/zenodo.23206634
Contact : y.nizar@proton.me · https://technopolitique.eu/cahiers/n5/
ORCID de l'auteur : https://orcid.org/0009-0008-5549-7620

© 2026 Nizar Younes Mqam. Publié en accès ouvert sous licence Creative Commons Attribution – Pas d'Utilisation Commerciale – Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). Partage et citation autorisés avec attribution ; modification et usage commercial interdits. creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fr