

Colloque international AIRMAP
« Le management public entre confiance et défiance »
Poitiers 2016 Atelier n°7



Piloter son opérateur de service public par la confiance ou le contrôle : qu'est-ce qui change avec le passage en régie ?

Bruno Camous*, Lætitia Guérin-Schneider*, Ariel Eggrickx**

***Irstea UMR GEAU **MRM**



**Une recherche cofinancée par Irstea, Montpellier Méditerranée
Métropole , La régie des eaux de Montpellier, l'ONEMA**

Quelle évolution de la relation collectivité-opérateur avec le passage en régie ?

Contexte de la recherche

Eclairage théorique sur la relation collectivité-opérateur

Méthode : Recherche intervention à la régie de Montpellier

Résultats : 3 dispositifs qui cristallisent l'évolution de la relation

Discussion et conclusion



CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET CADRE THÉORIQUE

Le phénomène actuel de retour en Régie

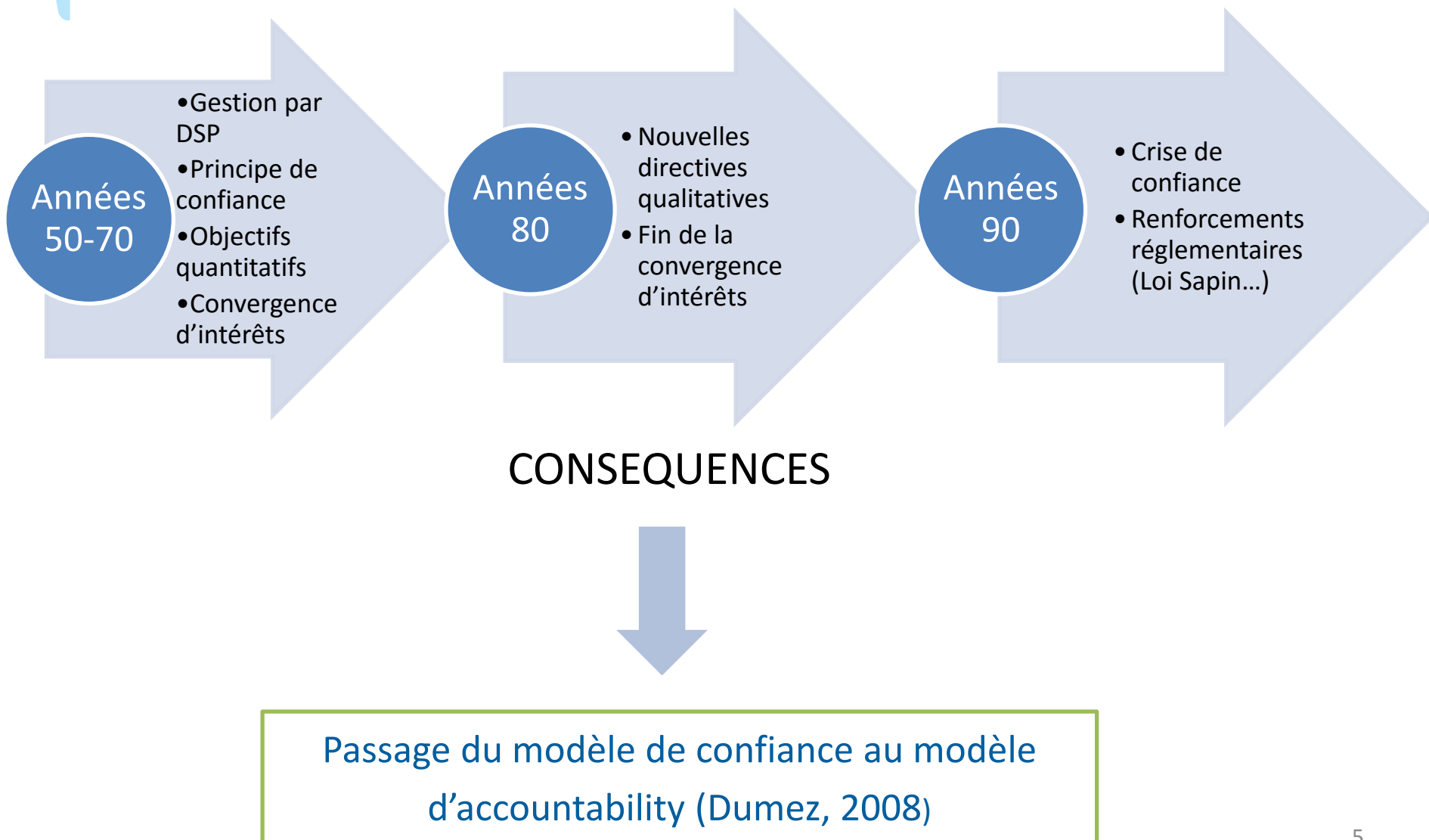
Retour en Régie pour de nombreuses collectivités importantes :
Montpellier, Paris, Nice...



Fortes évolutions dans la relation de confiance entre l'autorité organisatrice et son opérateur



De la confiance à la défiance



Limites théoriques au contrôle de DSP

	Théorie de l'Agence (Fama et Jensen, 1983; Jensen et Meckling, 1976)	Théorie des Coûts de Transaction (Williamson, 1985)	Autre apport : San Martino, 2008
Limites au contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Durée longue des contrats - Marché non concurrentiel - Révocation difficile du dirigeant - Incapacité de la collectivité à interrompre le contrat 	<ul style="list-style-type: none"> - Actifs spécifiques : infrastructures non redéployables - Rationalité limitée (évolutions technologiques et réglementaires) - Fort risque moral des contrats (coûts de gestion) 	
Les solutions apportées		<ul style="list-style-type: none"> - Mieux organiser les transactions - Economiser sur la rationalité - Diminuer les risques d'opportunisme 	<ul style="list-style-type: none"> - Solution alternative au choix classique DSP - « faire en faisant faire » = Régie avec sous-traitance - Permettre une meilleure intégration verticale

Question de recherche

Quelles sont les conséquences du passage en Régie sur les relations entre une collectivité et son opérateur ?





MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN DE RECHERCHE

Une recherche intervention au sein de la Métropole de Montpellier et sa Régie

- Objectifs et modalités de collecte des données (David, 2008; Savall et Zardet, 2004) :
 - Implication directe dans l'élaboration des outils de pilotage : observation participante et inscription au cœur des relations collectivité-opérateur
 - Entretiens semi-directifs
 - Analyse qualitative de documents : contrats, statuts et comptes rendus
- Le choix de la Métropole de Montpellier et sa Régie comme terrain :
 - Thèse co-financée par la Métropole et la Régie de Montpellier
 - L'opportunité d'inscrire la recherche au cœur du développement de la nouvelle Régie et de la création de ses outils de pilotage





RÉSULTATS : VERS UN NOUVEL ÉQUILIBRE ENTRE CONTRÔLE ET CONFIANCE ?

Choix de la Régie personnalisée pour plus d'indépendance

- La nécessité de choisir le statut de la nouvelle Régie :
 - Option 1 : la « Régie autonome »
 - Option 2 : la « Régie personnalisée »
- La construction d'une coalition d'intérêts à l'origine du choix :
 - Résultat de l'influence des élus nouvellement en place, du personnel et des associations
 - Opportunité d'une gestion plus transparente
 - Souhait d'élargir la gouvernance aux différentes parties prenantes
 - Aboutir à un fonctionnement moins administratif (modèle de l'entreprise privée)

Des conséquences fortes sur la relation entre la collectivité et l'opérateur



Plus fort pouvoir de décision (recrutement et investissement) pour la Régie



Plus forte indépendance de la Régie vis-à-vis de la Collectivité

Un Conseil d'Administration aux composantes multiples

- La nécessité de mettre en place le Conseil d'Administration de la Régie :
 - Option 1 : Rester sur un modèle de DSP « Classique»
 - Option 2 : Faire preuve d'innovation Et d'élargissement



Des conséquences fortes sur la relation entre la collectivité et l'opérateur

Un service public qui s'affranchit des pressions des marchés financiers

Renforcement de la force de proposition

La convention d'objectifs : une hybridation des logiques de contrôle et de confiance

V1

V2

V3

V4

V5

V6

V7

- Objectifs du document => Préciser les engagements réciproques + définir les engagements de chacun + Définir les outils de contrôle
- Caractéristiques principales des 7 versions :
 - Prise en compte de visions différentes : contrôle porté par les techniciens, qualité de service portée par les usagers, évaluation de politique publique portée par la direction du contrôle de gestion...
 - Hybridation des notions de contrôle et de confiance : engagements sans pénalités, moins de contrôle mais plus de transparence et de transfert d'informations

Des conséquences fortes sur la relation entre la collectivité et l'opérateur

Démarche de co-construction et co-pilotage de l'organisation et des outils de gestion

Emergence d'une forme de réciprocité dans les relations entre la Collectivité et la Régie



CONCLUSION ET DISCUSSION

Les conséquences du passage en Régie : hybridation entre contrôle-confiance et coopération

Rappel de la question de recherche: Quelles sont les conséquences du passage en Régie sur les relations entre une collectivité et son opérateur ?

- Réponse à la question de recherche => Le passage en Régie se caractérise par une évolution des relations entre la Collectivité et son opérateur :
 - Plus fort pouvoir de décision de la Régie
 - Plus forte indépendance de la Régie
 - La recherche d'un équilibre et d'une hybridation entre contrôle et confiance

Mais aussi... le passage d'une relation d'agence « classique » vers des relations de « **coopération** » à la suite d'un passage en Régie

- La mise en place de plus d'interdépendance
- Le développement d'une réciprocité dans les relations
- Le développement de démarches de co-construction et de co-pilotage du service public

Merci de votre attention



Merci aux partenaires et financeurs du projet



Contact : bruno.camous@irstea.fr