



HAL
open science

Rôles et impacts des consultants à l'échelle locale

David Carassus

► **To cite this version:**

David Carassus. Rôles et impacts des consultants à l'échelle locale. Colloque annuel de la revue PMP, Plénière n° 1 - Le politique, le fonctionnaire et le consultant : un ménage à trois?, Jun 2022, Paris, France. hal-03911846

HAL Id: hal-03911846

<https://univ-pau.hal.science/hal-03911846>

Submitted on 23 Dec 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Rôles et impacts des consultants à l'échelle locale



Plénière n° 1 - Le politique, le fonctionnaire et le consultant : un ménage à trois ?
Colloque annuel de la revue PMP
Paris, 30 juin 2022

**Le pilotage
des politiques
publiques locales**
De la planification à l'évaluation

LES INDISPENSABLES



David CARASSUS

Professeur des universités
Directeur de la Chaire OPTIMA
david.carassus@univ-pau.fr



David Carassus
Préface
Jean Arthuis
Stéphane Pintre



SOMMAIRE

- 1) Rôles et impacts en théorie
- 2) Rôles et impacts en pratique
- 3) Perspectives à l'échelle locale

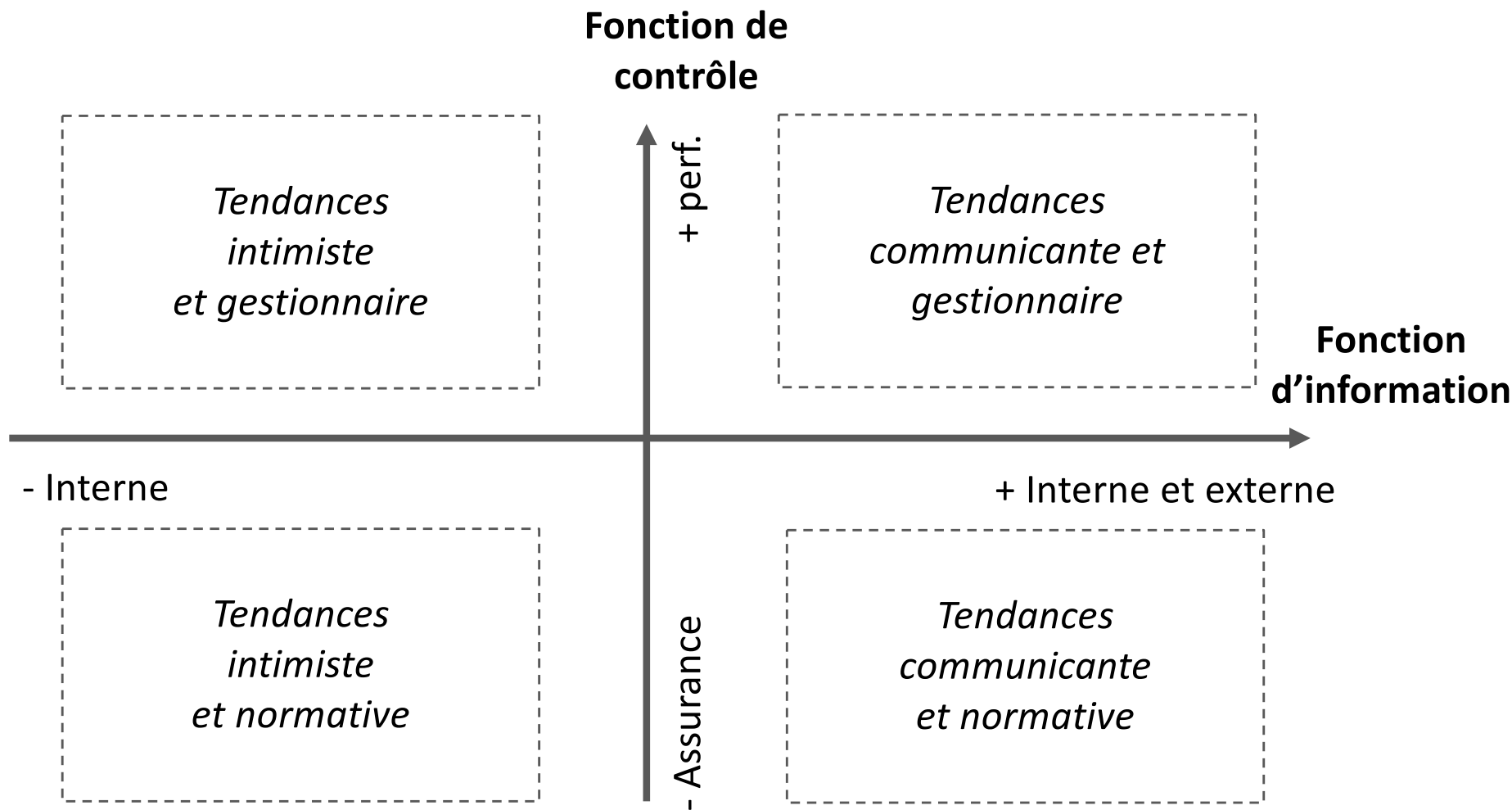
1) Rôle et impacts en théorie : des fonctions importantes

- Théories des choix publics : moyen de modifier les conflits d'intérêts entre élus, électeurs et fonctionnaires
- Théories de l'agence / signal : mode de résolution des problèmes de hasard moral et de sélection adverse entre principal et agent; mode de réduction de l'asymétrie informationnelle entre acteurs
- Théories de la gouvernance : mécanismes de coordination ou d'aide au processus de décision / information
- Théories du contrôle : outils d'assurance/inspection vs outils de maîtrise / performance / pilotage ; modes d'apprentissages

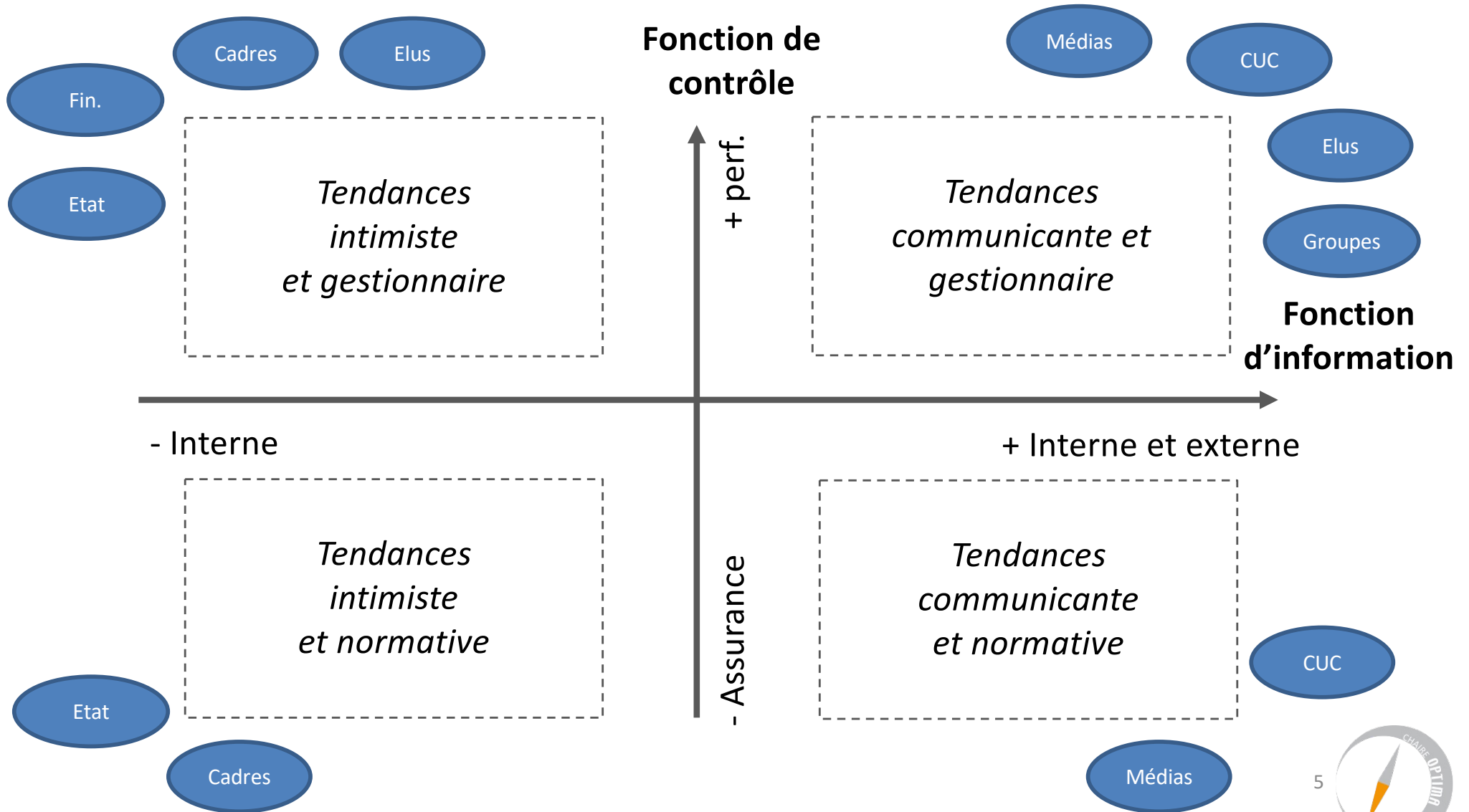
➔ **Fonction de contrôle** : observation des comportements ou pratiques
(assurance -> performance)

➔ **Fonction d'information** : réduction de l'asymétrie informationnelle
(interne -> externe)

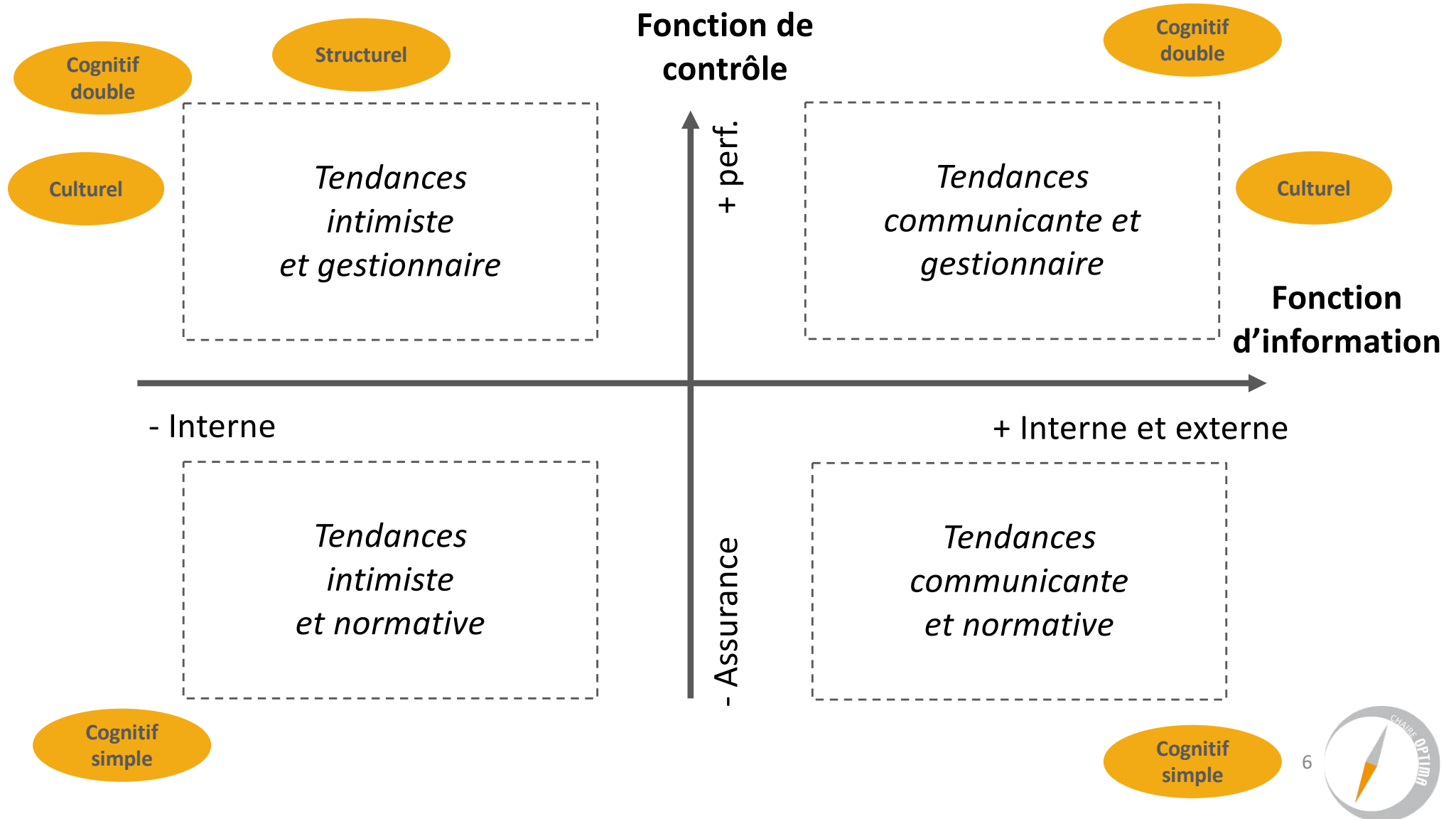
1) Rôle et impacts en théorie : des fonctions importantes



1) Rôle et impacts en théorie : des fonctions importantes

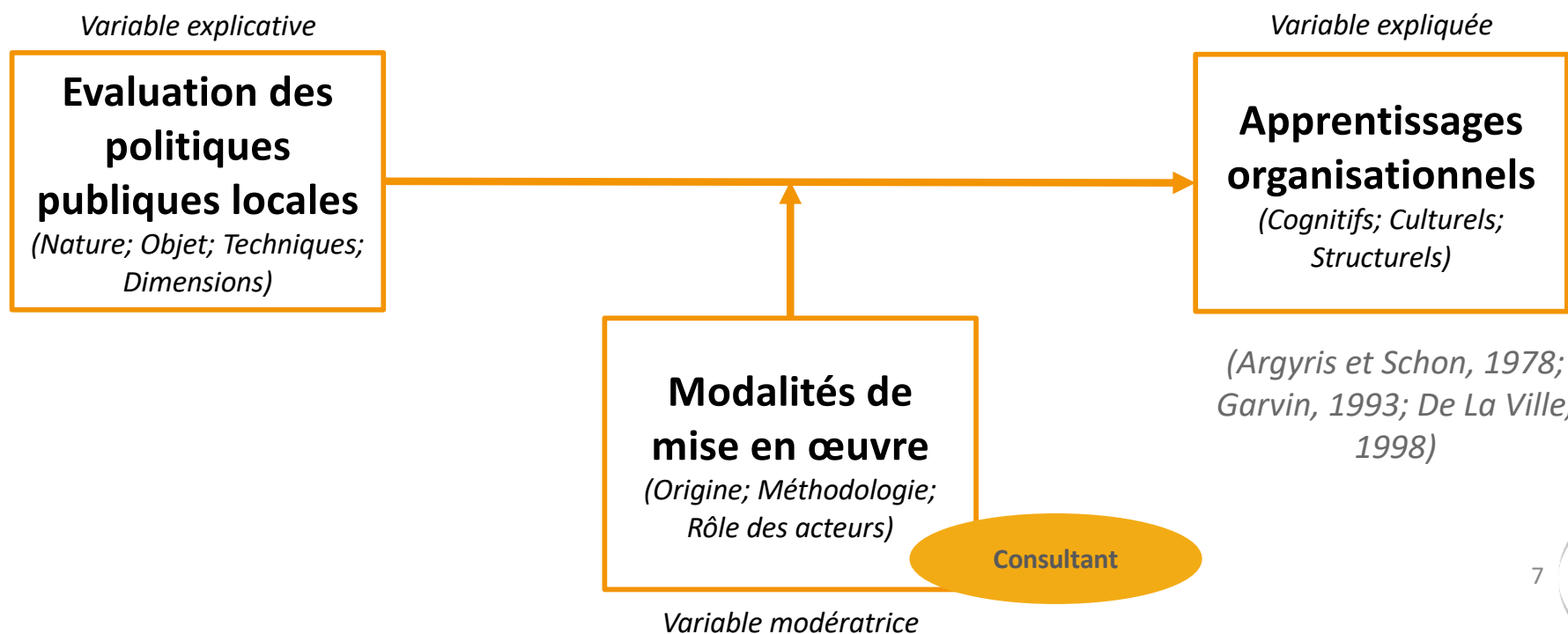


1) Rôle et impacts en théorie : des fonctions importantes



2) Rôle et impacts en pratique : des fonctions limitées

- Etude quantitative : analyse des effets de l'évaluation des politiques locales (intégrant la possible intervention du consultant)
 - **Échantillon** : 400 collectivités répondantes
 - **Modèle de recherche** :



2) Rôle et impacts en pratique : des fonctions limitées

- Etude quantitative : analyse des effets de l'évaluation des politiques locales (intégrant la possible intervention du consultant)
 - **Résultats** :
 - 1/3 des missions d'évaluation réalisées par des **consultants**
 - Des évaluations liées à une **obligation légale, ponctuelles**, mobilisant souvent des **indicateurs exogènes** (politiques sociales; dév. éco.)
 - Des **apprentissages positifs** sur le plan culturel pour la prise en compte des besoins du territoire et des possibles apprentissages cognitifs en double boucle (modification des objectifs et orientations stratégiques);
 - Une **absence d'apprentissages** structurels et budgétaires
 - Des **apprentissages négatifs** sur le plan culturel concernant une logique d'amélioration continue

2) Rôle et impacts en pratique : des fonctions limitées

- Retour d'expérience : consultant auprès des collectivités locales / chercheur dans le cadre du réseau OPTIMA
 - **Terrains** : plusieurs dizaines de collectivités locales sur 20 ans
 - **Cadre théorique** : théorie de l'appropriation (symbolique, instrumentale, socio-politique, cognitive) - A. Grimand et F-X De Vaujany (2006)
 - **Résultats** :
 - Des fonctions principales d'**assurance** et de **légitimation** (partenaires, CUC, médias, etc.) / des fonctions secondaires d'aide à la décision ou de pilotage
 - Une **appropriation** importante sur les plans **symbolique** et **instrumentale**, mais réduite sur les plans socio-culturel et cognitif
 - Une **faible institutionnalisation** de la connaissance produite : faible influence sur les décisions stratégiques, financières et organisationnelles

3) Perspectives à l'échelle locale : plusieurs voies

- Des fonctions à maintenir (indépendance, expertise, etc.)
- Mais sous conditions :
 - **Institutionnalisation** de certaines interventions : mise en œuvre d'un audit légal de la performance des politiques publiques, etc.
 - Une inscription dans un **temps long** des interventions : transferts de compétences / d'outils; form-action des fonctionnaires territoriaux et des élus locaux, apprentissages, etc.
 - Un nécessaire **lien à la recherche** sur les prestations « innovantes » sans instrumentation / solution stable et adaptée (« du prêt à porter à la haute-couture »)
 - Une intégration continue dans les **circuits d'information et de décision** : dialogue budgétaire, dialogue stratégique, communication locale externe sur les politiques locales, etc.

Rôles et impacts des consultants à l'échelle locale



Plénière n° 1 - Le politique, le fonctionnaire et le consultant : un ménage à trois ?
Colloque annuel de la revue PMP
Paris, 30 juin 2022

**Le pilotage
des politiques
publiques locales**
De la planification à l'évaluation

LES INDISPENSABLES



David CARASSUS

Professeur des universités
Directeur de la Chaire OPTIMA
david.carassus@univ-pau.fr



David Carassus
Préface
Jean Arthuis
Stéphane Pintre

