



CLASSIQUES
GARNIER

GIBERT (Patrick), THOENIG (Jean-Claude),
« Introduction à la quatrième partie », *La Modernisation
de l'État. Une promesse trahie ?*, p. 165-166

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-09951-2.p.0165](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-09951-2.p.0165)

La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.

© 2020. Classiques Garnier, Paris.
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.
Tous droits réservés pour tous les pays.

Les grandes opérations transversales affichées par les gouvernants depuis la fin des années 1960 et occupant la scène politique et médiatique, comme les réformes plus discrètes et moins commentées sinon des initiés, souvent plus techniques également, constituent les unes comme les autres des modalités de la modernisation de l'État en France.

Les réformes du deuxième type sont le fruit de facteurs très divers, qui vont de la volonté affichée à un moment donné par les dirigeants ou hauts fonctionnaires d'un ministère jusqu'à des retombées procédurales de réformes plus interministérielles. Certaines de ces initiatives sont rapidement abandonnées. D'autres s'enlisent sans lendemain à l'épreuve des faits, quelques-unes enfin sont plus durables tout en se transformant par une suite d'ajustements et de retouches.

Toutes ces réformes ont recours à des instruments de gestion ou d'action publique apparemment plus ou moins différents de ceux qui les précèdent.

On examinera ici plus attentivement trois familles de ces instruments de gestion ou d'action publique, qui ont déjà été évoquées sous d'autres angles et pour certaines de leurs utilisations au fil des parties précédentes : l'analyse de coûts, la contractualisation des rapports dans la sphère publique et l'évaluation *ex post* des politiques publiques. Elles ont été choisies pour trois types de raisons.

Ce sont d'abord de vieilles familles. Certains de leurs membres ont disparu, d'autres sont apparus récemment, mais leur origine remonte à plusieurs décennies, ce qui permet de suivre comment elles ont été appropriées au cours du temps.

En deuxième lieu, si depuis des décennies des modernisateurs, patentés ou non, soulignent l'utilité de ces outils pour la gestion des affaires publiques, voire en font même d'ardentes obligations, ils sont aussi sujets à débat. Ils peuvent susciter de fortes déceptions chez leurs utilisateurs ainsi que des critiques assez souvent virulentes de la part des cercles fermés de la haute fonction publique et d'observateurs des mondes médiatiques et universitaires.

Enfin, et à des titres divers, leur histoire révèle les modes d'appropriation dominants des instruments de modernisation par l'administration

française, à savoir : la sédimentation des modes de pensée, soit un nouveau mode ne mettant pas fin à l'existence de modes qui le précédaient, la centration qui confine un instrument aux potentialités très larges à une utilisation très focalisée et la normalisation qui domestique et « assagit » des instruments perturbateurs de la routine du système administratif.

La présente partie esquisse un bilan des heurs et malheurs de chacune de ces trois familles d'instruments dans l'histoire de la modernisation de l'État. Elle montre que l'on ne saurait rigoureusement conclure ni à des bégalements de cette histoire ni à une répétition comme farce d'une tragédie – pour paraphraser Karl Marx – ni même à la seule association des réformes à des idées quasi totémiques.