



CLASSIQUES  
GARNIER

GIBERT (Patrick), THOENIG (Jean-Claude), « Table des matières », *La Modernisation de l'État. Une promesse trahie ?*, p. 337-342

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-09265-0.p.0337](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-09265-0.p.0337)

*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.*

© 2019. Classiques Garnier, Paris.  
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.  
Tous droits réservés pour tous les pays.

## TABLE DES MATIÈRES

ABRÉVIATIONS .....	7
PROLOGUE	
Les désarrois d'Éric Orpellièrè .....	11
INTRODUCTION .....	15

### PREMIÈRE PARTIE

#### LA MODERNISATION DE L'ÉTAT FACE AUX DÉFIS

DES RÉPONSES INSUFFISANTES ET DANGEREUSES .....	25
La multiplication et l'aggravation des défis .....	26
La tentation de jouer de la ruse du faible .....	29
CE QUE MODERNISER L'ÉTAT VEUT DIRE .....	37
Le champ d'action .....	39
La macrostructure .....	40
Les modes d'action .....	42
Le pilotage des organisations publiques .....	46
Les technologies avancées .....	48

DEUXIÈME PARTIE  
UN DEMI SIÈCLE DE REFORMES  
DE L'ÉTAT

UNE SUCCESSION D'OPÉRATIONS TRANSVERSALES . . . . .	55
La rationalisation des choix budgétaires (RCB) . . . . .	59
Le renouveau du service public (RSP) . . . . .	66
La réforme de l'État et des services publics (RESP) . . . . .	73
La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) . . . . .	76
Les audits de modernisation (AM) . . . . .	80
La révision générale des politiques publiques (RGPP) . . . . .	82
La modernisation de l'action publique (MAP) . . . . .	85
Le programme Action publique 2022 (AP22) . . . . .	89
 UNE RÉFORME À RÉPÉTITION . . . . .	 99
L'affichage politique . . . . .	101
Une volonté de se démarquer des prédécesseurs . . . . .	102
Une modernisation qui tombe du très haut . . . . .	103
Une affaire de technostructure administrative . . . . .	104
Une même partition . . . . .	105
Le bien-être des usagers . . . . .	106
La technologie comme vecteur du changement . . . . .	107
Une géométrie variable des dimensions couvertes . . . . .	110

TROISIÈME PARTIE  
RECHERCHER LA PERFORMANCE  
OU ÉVITER LE RISQUE ?

LA QUÊTE DE LA PERFORMANCE	
Un maigre bilan . . . . .	117
Un tableau d'ensemble séduisant au premier abord . . . . .	120
Le flottement troublant de l'objet de la performance . . . . .	125
L'épreuve de la mise en œuvre . . . . .	127
Une distribution de rôles révélant des contre-emplois . . . . .	140
DÉFIANCE ET ÉVITEMENT DU RISQUE . . . . . 149	
Une sémantique malheureuse . . . . .	150
Sous la quête de la performance l'évitement du risque . . . . .	153
L'emprise du contrôle budgétaire et comptable . . . . .	156
Quand l'Europe sert au contrôle des collectivités territoriales . . .	159

QUATRIÈME PARTIE  
COMMENT L'ADMINISTRATION  
S'APPROPRIE LA MODERNISATION  
INSTRUMENTALE

L'ANALYSE DES COÛTS	
OU LA SÉDIMENTATION DES PARADIGMES . . . . .	167
Les limites traditionnelles de la comptabilité analytique dans la sphère du public . . . . .	168
Le trop long retard pour passer du coût d'un produit au coût d'une décision . . . . .	173
L'analyse de coûts sans frontières . . . . .	176

La comptabilité d'analyse de coûts de la CAC.	
Un apport à la démocratie beaucoup plus qu'à la gestion . . . .	178
Les dépenses fiscales ou le constructivisme politico-administratif en action . . . . .	181
Les comptes de campagne.	
Contrôle et analyse de coûts sont-ils compatibles? . . . . .	187
La primauté de la maîtrise à court terme des dépenses . . . . .	190
LA CONTRACTUALISATION	
OU LA CENTRATION D'UN INSTRUMENT . . . . .	195
Une vieille lune . . . . .	196
Un rétrécissement de l'ambition dans la doctrine étatique . . .	197
Contingence attendue et contingence latente des contrats . . .	202
L'ÉVALUATION DE POLITIQUES	
OU LA NORMALISATION D'UN INSTRUMENT . . . . .	211
Du bricolage à l'institutionnalisation . . . . .	213
Un déclin de fait que cachent des affichages répétés . . . . .	216
À force de brasser large, le concept s'effiloche . . . . .	220

## CINQUIÈME PARTIE

### À LA RECHERCHE D'UN LEVIER MAJEUR DE LA MODERNISATION

LA MODERNISATION DE L'ÉTAT	
COMME TERRAIN DE COOPÉTITION . . . . .	235
La haute administration,	
agent docile des politiques ou acteur stratégique? . . . . .	235
La coopération. Gains et pertes pour ses acteurs . . . . .	240
La primauté de la compétence sur l'expertise . . . . .	247

LA CAGE DE FER COGNITIVE . . . . .	249
Une récurrente incapacité d'apprentissage . . . . .	249
Des cognitions ou langages pour l'action inadaptés . . . . .	253
Les aphorismes de la cage de fer . . . . .	256
Les faits sont têtus . . . . .	259
LES INCERTITUDES SUR LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES . . . . .	265
Stabilité foncière et adaptation minimale aux évolutions de l'environnement . . . . .	266
Les limites de l'adoption de la sémantique et de l'instrumentation de gestion . . . . .	270
Peut-on réformer l'État par un amendement ? . . . . .	275
Dépasser l'opposition entre approches incrémentale et frontale . . . . .	278
La formation ou l'art de gâcher un levier de la GRH . . . . .	280

## SIXIÈME PARTIE POUR UN ÉTAT MATURE

LE CHOC INDÉPASSABLE DES RATIONALITÉS POLITIQUE ET MANAGÉRIALE . . . . .	291
NE PAS OCCULTER LES TENSIONS ENTRE APPROCHES ORGANISATIONNELLES ET APPROCHES DE POLITIQUES PUBLIQUES . . . . .	301
Les fonctions latentes des politiques de modernisation . . . . .	302
Renforcer des responsabilités organisationnelles ou créer des responsabilités de politiques ? . . . . .	307

CONCLUSION .....	315
BIBLIOGRAPHIE .....	325
INDEX DES PROGRAMMES TRANSVERSAUX .....	333
LISTE DES TABLEAUX.....	335