

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 COOPÉTION	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