



- [Actualité](#)
- [Exclusif : les pistes de la fondation Jaurès pour réveiller la réforme de l'État](#)

Exclusif : les pistes de la fondation Jaurès pour réveiller la réforme de l'État

18 mai 2016, PAR Sylvain Henry

La réforme de l'État ne peut se faire en vase clos, prévient le chercheur Pierre Bauby dans une note de la Fondation Jean-Jaurès que dévoile *Acteurs publics*. Une réforme, aujourd'hui en suspens, qui doit enfin se doter d'une vision et d'une stratégie de long terme.

Voilà un cadre et une analyse sur lesquels pourra s'appuyer la gauche – et peut-être pas que – pour élaborer quelques préconisations programmatiques à l'approche des joutes électorales à venir. La fondation Jean-Jaurès et le directeur de son Observatoire de l'action publique, le chercheur et universitaire Pierre Bauby, publieront, jeudi 19 mai, une note très instructive sur la nécessaire relance de la réforme de l'État.

Dans ces *Sept thèses pour refonder la réforme de l'État*, dont *Acteurs publics* dévoile en exclusivité le contenu [[cliquez ici pour consulter la note](#)], le chercheur juge à raison qu'il est temps de relancer une réforme de l'État aujourd'hui en suspens. Une "mise en veilleuse", écrit-il, depuis la publication voilà plus d'un an du rapport de France Stratégie sur "l'action publique de demain", qui n'a manifestement rien déclenché.

Alors, quitte à relancer la machine, autant repartir sur des bases saines, c'est-à-dire travailler à une réforme de l'État dotée "d'une véritable vision de ce que doit être l'État" et d'une stratégie de réforme. Une évidence, certes, mais qui s'est fracassée sur la logique comptable de la sarko-woerthienne Révision générale des politiques publiques (RGPP), puis sur celle, dans une moindre mesure, de la Modernisation de l'action publique (MAP) qui lui a succédé après 2012. Halte donc aux coups de rabot de court terme, mais aussi aux clichés, stéréotypes et oppositions stériles. On devine ainsi Pierre Bauby très agacé contre les pourfendeurs de la dépense publique – "Il est de bon ton d'affirmer faussement, écrit-il, que la France en a le record européen et mondial" –, ceux qui veulent réduire l'État à un État minimal. Alors comment fait-on ? On change de discours, d'approche, de méthode et pilotage.

Stop au vase clos ! "La réforme de l'État ne saurait être définie, décidée, mise en œuvre du haut du groupe, de la société, de l'État, de manière centralisée ou autoritaire", écrit Pierre Bauby. Elle doit reposer sur une démarche inverse et sera d'autant mieux acceptée et mise en œuvre que tous les acteurs auront été "associés, dès l'origine, à sa définition". Toutes les réformes sont venues d'en haut, alors qu'il faudrait, estime le chercheur, prendre en compte la société, ses besoins, ses attentes. "Nous continuons à vivre sur l'héritage de 1789 qui considérait que les corps intermédiaires étaient des entraves à l'égalité et à la démocratie", insiste-t-il. Il s'agit donc d'associer beaucoup plus largement tous les acteurs concernés. Et de marteler : "La réforme de l'État ne peut se faire en vase clos, à l'intérieur de celui-ci."

Une haute fonction publique devenue contre-productive. La fondation Jaurès suggère de rendre l'expertise "pluridisciplinaire et plurielle" en en finissant avec tout "monopole" en la matière : "Le quasi-monopole de la compétence et de l'expertise qui est celui de l'État et de la haute fonction publique, des énarques et de nombre d'économistes en particulier, conduit le plus souvent à considérer que dans chaque domaine et activité il n'y a qu'une solution optimale, fondée sur la rationalité technico-économique." Des alternatives peuvent pourtant émerger de la délibération collective. Et d'insister sur cette haute fonction

publique, certes une référence enviée à l'étranger, mais qui entraîne une "surcentralisation des fonctions et responsabilités sur une élite", une telle concentration devenant de fait contre-productive.

Le rôle "essentiel" des managers publics. "Les managers publics ont un rôle essentiel à jouer dans le processus de réforme de l'État et de l'action publique car ils ont à mettre en mouvement les moyens publics, qui sont rares, puisque ce sont ceux de tous les habitants, pour leur plus grande efficacité et efficience", écrit Pierre Bauby. Il s'agit donc de savoir "prendre appui sur l'intelligence individuelle et collective des fonctionnaires et agents publics". Et cela s'apprend.

Résumé succinct des Sept thèses pour refonder la réforme de l'État

Thèse 1 : "Il n'y a pas des défaillances des marchés OU des défaillances de l'État, mais les unes ET les autres. Il faut les prendre en compte ensemble et répondre aux deux dans le même mouvement."

Thèse 2 : "Tout groupe humain, toute société, tout État repose à la fois sur les intérêts individuels de chacune de ses composantes ET sur un intérêt commun porté par des institutions, des pouvoirs, des autorités publiques. Les intérêts individuels et l'intérêt commun sont en permanence en tension, en opposition, en conflit. L'intérêt commun évolue dans le temps et dans l'espace, en fonction de décisions collectives, mais il n'est pas la somme des intérêts particuliers ou individuels"

Thèse 3 : "L'essence de l'État et de toute autorité publique est de faire émerger, puis de mettre en œuvre cet intérêt commun. C'est ce qui fonde sa légitimité. Les autorités publiques en ont le monopole. Mais elles ne peuvent exercer réellement cette mission que si elles fondent leur action sur la participation démocratique de toutes les composantes du groupe, de la société, de l'État. Cela implique que la société et les institutions reposent sur des tensions entre pouvoirs et contre-pouvoirs"

Thèse 4 : "La réforme de l'État ne saurait être définie, décidée, mise en œuvre du haut du groupe, de la société, de l'État, de manière centralisée ou autoritaire. Elle doit reposer sur une démarche inverse : organiser systématiquement et en continu l'expression des besoins, des attentes, des aspirations de chaque individu et groupe, condition pour faire émerger les préférences collectives et l'intérêt général. Elle sera d'autant mieux mise en œuvre par tous les acteurs que ceux-ci auront été associés, dès l'origine à sa définition"

Thèse 5 : "Si les élus ont la responsabilité des choix et arbitrages, ils ne peuvent l'exercer pleinement que s'ils sont éclairés par la participation de tous les acteurs. L'action publique et sa réforme doivent reposer sur la coproduction. Les experts ont toute leur place dans ces dynamiques pour éclairer les processus, dégager des solutions alternatives... Mais rien que leur place... Il s'agit de démonopoliser l'expertise et de la rendre pluridisciplinaire et plurielle"

Thèse 6 : "Les personnels et agents publics ont des responsabilités spécifiques, celles de concourir à l'émergence et à la mise en œuvre d'une action publique qui n'a d'autre finalité que de répondre aux besoins. Il est donc légitime que cette spécificité soit reconnue et garantie ; les statuts des 3 fonctions publiques sont des acquis évolutifs, non des obstacles. Les managers publics ont eux aussi une responsabilité spécifique, consistant à fonder l'action des acteurs publics sur les finalités de l'action publique."

Thèse 7 : "La démarche suppose de sortir des conflits de compétences, de la méfiance, entre institutions et acteurs, entre niveaux d'action publique, entre l'État, les collectivités territoriales et l'Union européenne, de façon à les conjuguer dans des gouvernances multiniveaux et multi-acteurs. De même, l'État et les autorités publiques ont une panoplie de moyens d'intervention et d'action : la définition d'objectifs stratégiques de moyen et long termes, la réglementation, les interventions directes, la régulation, qu'il s'agit de combiner plutôt que d'opposer. L'État, l'action publique, leur réforme doivent être intrinsèquement adaptatifs, en fonction de l'évolution des besoins, des mutations économiques et technologiques, des transformations des préférences collectives. Cette adaptabilité (mutabilité) suppose l'organisation systématique de l'évaluation multicritères et multi-acteurs, de l'efficacité et de l'efficience de toute action publique."

[La note sera publiée jeudi 19 mai sur le site de la Fondation](#)

Mots clés : [réforme de l'état](#) [Pierre Bauby](#) [fondation jaurès](#)