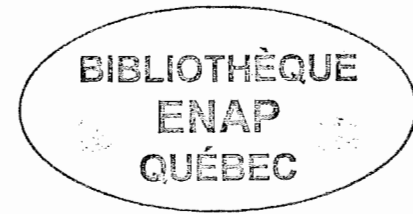


BRO

16005

ACFAS 2002



Management public et culture.

Réforme administrative et valeurs : perspective transculturelle entre le Cameroun et le Maroc

Le Cameroun et le Maroc ne font pas exception à la liste des pays où l'on a mis en marche un projet de réforme administrative. Ces projets visent généralement à améliorer le fonctionnement de l'appareil gouvernemental par une série de mesures basées sur l'autonomie des gestionnaires, la flexibilité, le leadership individuel, la pression du marché, la réduction des budgets, l'engagement envers les politiques plutôt qu'envers l'organisation, la déréglementation, et ainsi de suite.

Les modèles de réforme administrative comportent tous, peu ou prou, ces mêmes caractéristiques, qui sont transposées d'un pays à l'autre. C'est d'ailleurs ce que nous avons pu observer au Maroc en 1999, en procédant à l'évaluation du programme de réforme pour le compte du PNUD.

Il est intéressant de voir dans quelle mesure les réponses de gestionnaires publics des deux pays cités montrent ce qu'ils valorisent et comment ils comprennent ces politiques. Les deux pays ont une administration publique influencée par le modèle français mais sont dans une situation économique et sociale différente. La perception des gestionnaires publics est un élément significatif de mise en place des réformes. Nous utiliserons pour l'analyse des références issues de réponses obtenues auprès d'administrateurs canadiens.

La question des réformes n'est pas neutre et propose un train de mesures visant à obtenir plus d'efficacité et plus d'efficience: ces mesures sont pratiquement toutes liées à des questions de flexibilité, de décentralisation, de responsabilisation et de reddition de

comptes. Pour Osborne et Plastryk (2000), la réinvention du gouvernement n'est pas un examen d'efficience qui génère une liste de changements à mettre en place pour faire des économies, mais plutôt le fait d'organisations publiques cherchant des façons de devenir plus efficaces. De plus, devenir plus efficient n'est qu'une partie de l'objectif, l'efficacité est encore plus importante.

Cette facette de la modernisation des administrations constitue en conséquence une transformation fondamentale des organisations publiques pour faire croître leur efficacité, leur efficience, leur adaptabilité ainsi que leur capacité à innover. Somme toute, il s'agit d'une transformation culturelle plus que simplement structurelle. Le concept qui illustre le mieux ce mouvement de réforme est l'obligation de rendre compte: il s'appuie sur la mise en évidence de résultats dont il est possible d'expliquer l'origine (qui ou quoi est la cause).

L'instrument de cette évolution est l'approche contractuelle (Trosa, 1999) qui consiste en des contrats explicites, des accords négociés. Cette approche tend à clarifier la responsabilité de chaque partie et engage formellement sur ce qui a été convenu. Elle est basée sur la décentralisation, en incluant la coopération et les services déconcentrés. Dans ce cas aussi, on obtient une nouvelle culture de gestion axée sur l'équilibre, l'autonomie, la responsabilité et l'obligation de rendre compte. Le résultat de la mise en place de cette approche est l'obtention d'un meilleur contrôle stratégique et plus de libertés opérationnelles. Quant à l'autonomie, son contenu varie. On peut distinguer deux formes qui sont d'abord une autonomie de gestion (opérationnelle) portant sur les moyens financiers, la gestion des ressources humaines et l'organisation interne, et ensuite une autonomie stratégique liée aux objectifs (choix, fixation, etc.)

Pour arriver à des changements de cette nature, il est essentiel d'obtenir des modifications dans les attitudes et les façons de faire des gestionnaires impliqués dans la réalisation de la réforme. Elle rend donc nécessaire de développer une nouvelle culture de la gestion publique dont les principaux paramètres sont: des orientations stratégiques, une habilitation et une responsabilisation accrue de tous les participants, une concentration

don 27/01/03

sur les résultats, une plus grande imputabilité et un système d'information de qualité. Cette nouvelle culture donne plus de place à l'informel, à l'autonomie du gestionnaire à l'intérieur d'un cadre plus préoccupé de résultats que de moyens, cette autonomie étant plus limitée par la reddition de comptes sur les résultats que la simple observation de règles formelles. Ces éléments ne sont pas de simples éléments techniques pouvant être atteints par une nouvelle règle ou un règlement définissant ce qui doit être fait à l'avenir. Il est essentiel qu'ils correspondent aux comportements que les administrateurs jugent normaux et désirables et c'est pourquoi nous parlons ici de changement culturel.

Selon Aucoin (1995), la nouvelle gestion est basée sur la volonté de limiter l'influence des grands commis de l'état, sur l'idée que les grands systèmes centralisés paralysent les décideurs et sur l'opinion que la gestion s'est trop restreinte au respect des règles et procédures et pas assez sur la performance. La perspective que nous proposent Jones et Thomson (1999) est assez similaire, soit que la nouvelle gestion est axée sur l'évaluation de la performance et de l'efficacité, sur l'éclatement des bureaucraties publiques en agences, sur l'idée que l'on doit fonctionner dans des quasi-marchés avec contrats et compétition même dans le secteur public, sur le contrôle des coûts pour les réduire et enfin sur un nouveau style de gestion axé sur les buts en termes de résultats, les contrats limités, les incitatifs financiers et autres. Les causes sont nombreuses. Osborne et Plastryk (2000) font référence à l'insatisfaction des usagers. On trouvera les éléments suivants comme causes invoquées pour justifier la nécessité de changer: la pression pour faire croître la productivité, la comparaison avec les autres Administrations vu que l'information est largement disponible sur ce qui se fait ailleurs, la volonté de réduire les coûts, l'arrivée de nouvelles technologies, en particulier l'informatique qui permet des contrôles décentralisés rendant obsolètes les grandes bureaucraties du centre. (Jones et Thomson, 1999; Ciulla Lamark, 2000).

Enfin, il faut se rappeler qu'au Canada, quand on traite de la réforme, on a une approche globale mais pas législative (OCDE, 1997). Cet élément est important parce qu'il différencie notre approche à la réforme de celles que l'on retrouve dans beaucoup de pays

qui ont un système administratif inspiré par le système français, comme c'est le cas du Maroc et du Cameroun.

D'un côté si l'on accepte que la réforme administrative recherche un changement fondamental de fonctionnement dans les Administrations et de l'autre si l'on accepte que la simple élaboration de lois et de règlements ne soit pas suffisante pour obtenir un changement fonctionnel et faire réussir la nouvelle façon de faire proposée, il nous faut alors considérer deux éléments fondamentaux. Ceux-ci seraient, d'une part, la question du changement et de son introduction dans les organisations publiques et d'autre part, la question des paradigmes et des valeurs, en particulier la conception de ce qu'est l'Administration, la perception de ce que sont le rôle et la fonction du gestionnaire public.

Popovich (1998) traitant du changement organisationnel dans ce contexte, écrit que la transition est difficile, qu'il n'y a pas de voie toute tracée pour y parvenir, mais qu'il faut respecter les conditions de base nécessaires. Pour lui, l'aspect fondamental du changement proposé est constitué par le rôle central des personnes, alors que les processus, les technologies et les techniques ne sont que des outils pour les aider. Popovich souligne aussi la question de l'importance de la sensibilité aux coûts de l'Administration. Il ajoute que lors de la préparation du chemin pour le changement, les déclarations formelles ne sont parfois pas nécessaires, elles peuvent créer plus d'angoisse et de résistance que nécessaire. Il rapporte que plusieurs changements à succès ont commencé de façon empirique, au jour le jour ce qui a modifié la culture de l'organisation pas à pas, sans fanfare. La vision, la mission et les valeurs constituent l'énergie de l'organisation. Popovich donne enfin des exemples de valeurs d'une organisation performante: la flexibilité, la participation informelle, la vision globale, la créativité et la confiance.

Le rôle de l'administrateur public dans un pays donné, dans un gouvernement donné, sera la résultante de ces trois éléments, c'est-à-dire une application des règles formelles, une référence à un paradigme qui explique et définit ce que doit être l'administration publique et une série de valeurs personnelles qui donnent une coloration aux deux premiers. Ces

valeurs aident à déterminer ce qui est important, ce qui doit être privilégié, autant dans les actions que dans les résultats de celles-ci.

Méthodologie

Décrire directement les valeurs ou les paradigmes des fonctionnaires n'est pas possible, les valeurs et les paradigmes étant au plus profond de nous (Lopez Quintas, 1989). Nous avons élaboré un questionnaire dont l'objet est de faire prioriser des éléments actifs de la vie des administrateurs publics. À quoi donnent-ils le plus ou le moins d'importance? Les réponses à cette question nous permettent de tirer les portraits des administrateurs de différents pays en comparant leurs résultats, ce qui nous donne une idée de leur conception de ce qu'est et de ce que devrait être l'administration publique. Au lieu d'essayer de comprendre l'administration publique uniquement par ses règles, nous tentons de la comprendre par la façon dont ses gestionnaires la perçoivent et y perçoivent leur rôle.

Les résultats ont été obtenus par un questionnaire remis à des cadres impliqués dans des activités de formation, à l'ENAP à Québec et Montréal en 1998, à l'ISMP au Cameroun en 1999 et à l'ENA du Maroc, en 2000-2001. Les questionnaires distribués au Cameroun et au Québec étaient en français et les Marocains avaient le choix entre un questionnaire en français et un autre en arabe marocain, traduit par allers-retours consécutifs (8) entre le français et l'arabe. La moitié a utilisé le questionnaire en français. Plus de 100 personnes ont répondu dans chacun des échantillons.

La longueur du questionnaire (71 questions, dont six nominatives) et le fait que plusieurs questions se répètent sous des formes différentes nous a permis de contourner un peu le phénomène des valeurs affichées ou des choses que l'on dit parce qu'il faut les dire. Le postulat qui sous-tend le raisonnement est que le risque que les gens répondent parce qu'ils croient désirable de dire plutôt que de faire est très grand pour les questions générales (ex. être pour l'atteinte des résultats) mais plus restreint pour les questions

spécifiques plus liées à des comportements concrets. (préciser les tâches des subordonnés ou se baser d'abord sur la loi pour être efficace).

Résultats

Le Cameroun et le Maroc présentent des résultats très similaires. Pour les faire ressortir nous les comparons aux résultats de gestionnaires publics canadiens (québécois) obtenus deux années auparavant.

Tableau des résultats

Questions	Canada	Maroc	
La réponse significativement différente est en gras		Cameroun	
51. La plupart des gestionnaires semblent être plus motivés par l'obtention du pouvoir que par l'accomplissement d'objectifs	2,70	4,32	3,93
2. Pour établir des relations de travail efficaces, il est souvent nécessaire de court-circuiter la ligne hiérarchique	2,86	2,69	4,20
19. La plupart des organisations se porteraient mieux si les conflits pouvaient définitivement être éliminés	3,21	3,56	4,31
20. Obtenir le respect de ses confrères doit rester en tout temps une priorité pour le gestionnaire public	3,87	3,69	4,43
64. Ce sont mes qualités personnelles qui m'ont permis d'accéder au poste que j'occupe maintenant	4,14	3,93	3,53
31. Faire s'engager les gens par les canaux informels est essentiel pour un gestionnaire public efficace	3,36	2,66	3,10
28. En administration publique il est souvent utile de faire participer les employés à l'élaboration des objectifs	4,55	4,15	4,62
49. Le gestionnaire public est un observateur actif de l'actualité	4,15	4,51	4,19
3. Dans l'organisation publique, il est important de retrouver un pouvoir centralisé et fort	2,50	2,98	3,39
5. Les objectifs de travail des employés doivent être définis très clairement	4,47	4,77	4,77
12. Plus les activités d'un département sont complexes, plus il devient important que les fonctions de chacun soient bien définies	4,24	4,77	4,80
13. Une structure hiérarchique est surtout nécessaire pour que chacun sache qui a autorité sur qui	3,12	4,39	3,93
14. Un bon gestionnaire public est efficace lorsqu'il établit des plans pour ses activités	4,05	4,52	4,71
23. Il est essentiel d'élaborer des plans détaillés pour les subalternes afin qu'ils sachent ce qu'ils ont à faire	3,14	4,27	4,56
24. Le gestionnaire public est un négociateur qui représente l'organisation dans des événements importants	3,83	4,40	4,22

25. Il est important qu'un manager dispose de réponses précises à la majorité des questions que ses subordonnés peuvent soulever au sujet de leur travail	3,05	4,49	4,56
32. Le rôle du manager public est essentiellement de prendre les décisions appropriées	3,29	4,25	4,36
36. La plupart des gestionnaires publics ont une idée claire de ce que l'on appelle la structure d'une organisation	3,64	2,52	2,80
43. À travers leur activité professionnelle, les gestionnaires publics jouent un rôle politique important dans la société	3,01	3,96	3,60

Questions où les répondants marocains se démarquent

Aux trois premières questions, les Marocains se distinguent par leur accord. Plus que les autres groupes, ils croient nécessaire de court-circuiter la ligne hiérarchique, pensent qu'il faut éliminer les conflits et recherchent le respect de leurs confrères. Leur vision de l'organisation se caractérise par une vision plus personnaliste, plus organisé sur les contacts personnels et l'intuition que le respect de la règle. Le fait que ce soient eux qui croient le moins en l'importance de leurs qualités personnelles comme élément leur ayant permis d'accéder à leur poste vient renforcer cet élément vient renforcer cette perspective.

Quant à la question du pouvoir qui est plus important que l'atteinte des objectifs, les Marocains lui donnent plus d'accord que les Camerounais mais moins que les Canadiens, donnant ici une différence significative entre les trois groupes. Cet élément renforce ici aussi la perspective personnaliste déjà soulignée plus haut.

Questions où les répondants camerounais se démarquent

31. Faire s'engager les gens par les canaux informels est essentiel pour un gestionnaire public efficace

28. En administration publique il est souvent utile de faire participer les employés à l'élaboration des objectifs

49. Le gestionnaire public est un observateur actif de l'actualité

51. La plupart des gestionnaires semblent être plus motivés par l'obtention du pouvoir que par l'accomplissement d'objectifs

Dans les deux premières questions, les gestionnaires camerounais sont moins d'accord que les autres et dans les deux dernières, ils le sont plus. Ils appuient moins le principe de faire s'engager les gens par les canaux informels et considèrent moins utile de faire participer les employés à l'élaboration des objectifs. Pourtant, ces deux concepts sont à la base des principes de management moderne. Dans les deux cas, ils valorisent un comportement plus autoritaire formel dans le sens de plus traditionnel de la part des gestionnaires. Cependant, le fait de moins donner d'importance aux relations informelles peut être interprété à partir de ce qui fait l'essence des sociétés africaines. Les relations hors hiérarchie formelle restent quand même très formelles. Chaque gestionnaire en Afrique a un réseau de liens qui ont beaucoup à voir avec le groupe social ou ethnique, la famille élargie, qui protègent et posent de nombreuses conditions à la vie professionnelle. Le fait de faire s'engager les gens par des canaux informels pose d'abord la question de l'engagement, qui n'est tout simplement pas valorisée ici autant qu'ailleurs.

La question qui suit a trait à l'observation de l'actualité, qui nous donne une image du gestionnaire préoccupé d'un environnement macro, ce qui est une sensibilité politique louable mais qui peut aussi être représentative d'une pression politique plus forte que celle que ressentent leurs collègues des autres pays. L'observation active de l'actualité présume que le gestionnaire agira en fonction d'elle. Si l'on replace cette observation dans le contexte des autres déjà faites, où le gestionnaire camerounais se sent pris dans la routine et a peu de pouvoir sur les résultats, on peut en déduire que c'est sa carrière qui est plus en jeu quand il observe l'actualité.

La question de la motivation par le pouvoir plutôt que les résultats est celle où non seulement les Camerounais se distinguent des Marocains, mais où même ces derniers se distinguent à leur tour des Canadiens. C'est dire la force relative avec laquelle les Camerounais se sont prononcés sur le sujet. C'est l'une de celles qui illustre en conjonction l'écart qui reste entre les principes de la gestion moderne, participative et centrée sur les résultats, avec les luttes de pouvoir héritées des caractéristiques de la société civile et de sa culture ethnologique.

Où les deux groupes se distinguent des Canadiens

Les deux groupes se distinguent des gestionnaires canadiens dans la majorité des questions auxquelles ils ont répondu. Ils ont manifesté un accord plus marqué que leurs collègues canadiens dans toutes ces réponses, sauf la #36.

- 3. Dans l'organisation publique, il est important de retrouver un pouvoir centralisé et fort
- 5. Les objectifs de travail des employés doivent être définis très clairement
- 12. Plus les activités d'un département sont complexes, plus il devient important que les fonctions de chacun soient bien définies
- 13. Une structure hiérarchique est surtout nécessaire pour que chacun sache qui a autorité sur qui
- 14. Un bon gestionnaire public est efficace lorsqu'il établit des plans pour ses activités
- 23. Il est essentiel d'élaborer des plans détaillés pour les subalternes afin qu'ils sachent ce qu'ils ont à faire
- 24. Le gestionnaire public est un négociateur qui représente l'organisation dans des événements importants
- 25. Il est important qu'un manager dispose de réponses précises à la majorité des questions que ses subordonnés peuvent soulever au sujet de leur travail
- 32. Le rôle du manager public est essentiellement de prendre les décisions appropriées
- 43. À travers leur activité professionnelle, les gestionnaires publics jouent un rôle politique important dans la société
- 36. La plupart des gestionnaires publics ont une idée claire de ce que l'on appelle la structure d'une organisation

Quelles sont les constantes de ces questions où les gestionnaires camerounais et marocains se distinguent de leurs collègues canadiens? D'une part ils donnent plus d'importance aux relations d'autorité. Ils valorisent plus un pouvoir centralisé et fort, insistent plus pour définir les objectifs des employés, pour définir les fonctions, pour faire des plans détaillés. Au niveau de son statut, le gestionnaire se voit plus comme un négociateur au nom du gouvernement tout comme il sent plus fortement le besoin de toujours avoir une réponse, ou de prendre les décisions appropriées, ce qui constitue des affirmations liées au statut du gestionnaire public plutôt que sa fonction. Ils croient plus jouer un rôle politique mais pensent moins que les autres que les gestionnaires ont une idée claire de la structure.

Nous trouvons ici une vision à la fois plus formelle, donnant moins d'autonomie au gestionnaire, où la référence est donnée par des relations et des informations privilégiées plutôt que par un système (la structure). Les principes modernes de gestion participative sont beaucoup moins proches de ces valeurs que sont l'utilisation de l'autorité formelle ou le contrôle par les tâches. La gestion est plus assise sur des principes de compétence anonyme que de relations personnelles.

Toute cette perspective nous ouvre la voie pour clarifier les caractéristiques des modèles de réformes administratives et tenter d'en évaluer l'adéquation aux valeurs de gestion et à la perception que démontrent nos groupes d'administrateurs.

Discussion

Les réformes administratives sont basées sur des modèles modernes de gestion qui ont suivi de près les caractéristiques des sociétés occidentales dont ils sont issus, en particulier les Etats-Unis. La recherche en management, les théories sur les principes de gestion proviennent d'abord des Etats-Unis ou des pays occidentaux. Ces sociétés présentent des valeurs individualistes plutôt que communautaires, basées sur l'égalité des citoyens devant la loi plutôt que sur le fait de favoriser les membres du groupe de référence.

Les principes de gestion moderne sont aussi basés sur la constatation que l'essentiel en management est lié à l'atteinte des résultats et l'évolution de la pensée au cours du XXème siècle a été dans le sens du respect des capacités des subordonnés, de l'utilisation optimale des ressources: on a constaté que les employés sont plus efficaces quand on leur donne les moyens de s'organiser, de prendre leurs responsabilités, de jouer un rôle actif dans la définition de leurs objectifs ou que l'évaluation de leurs résultats soit liée à des critères le plus objectifs possibles et le moins à l'arbitraire de leurs supérieurs hiérarchiques.

Les gestionnaires canadiens sont beaucoup moins d'accord que leurs confrères sur le fait de jouer un rôle politique mais pensent plus que leurs confrères que les gestionnaires ont une idée claire de la structure d'une organisation. C'est l'opposition entre l'organisation légale et formelle à partir de laquelle le gestionnaire public a un certain niveau d'autonomie qui lui permet d'agir jusqu'à un certain point, d'un côté, et entre l'organisation informelle liée au statut et aux contacts personnels sur lesquels le gestionnaire public doit s'appuyer pour en arriver à produire des résultats. La connaissance du cadre structurel est nécessaire dans un cas pour que le gestionnaire établisse les limites à son autonomie et à sa capacité d'intervenir, la connaissance du cadre informel est nécessaire dans le deuxième pour établir les contacts personnels sans lesquels il est impossible de fonctionner. La nuance est de taille.

La présence d'un cadre formel qui supporte la gestion agit comme référence pour permettre au gestionnaire public de préciser les limites de son initiative professionnelle. Ainsi, plus le cadre est clair et axé sur les résultats de l'organisation face à son environnement, plus il respecte l'esprit et la lettre des principes de management public moderne et ceux qui sous-tendent les réformes administratives. À l'inverse, plus le cadre est basé sur l'arbitraire du pouvoir personnel et sur les relations non structurelles, plus le cadre est dépendant de son groupe de référence pour déterminer son action.

C'est ce que nous avons observé chez certains nos diplômés africains, même si ce n'est pas le cas de tous. Tant qu'ils fréquentaient l'ENAP, ils supportaient les valeurs et les comportements dominants dans notre société, en illustrant ce qu'ils feraient de retour chez eux: une approche de management public centrée sur la participation, la décentralisation et l'atteinte des résultats. Une fois revenus chez eux, même en occupant des postes aussi critiques que secrétaire général ou ministre des Finances, la pression du milieu ambiant était telle que l'individu devait s'y soumettre et mettre de côté ses belles intentions en termes d'amélioration de la gestion. Un mode de décision à contrôle externe (politique ou ethnique) ne laisse pas de place à l'autonomie des gestionnaires parce que ses actions sont orientées sur sa propre survie et celle du bien du plus grand groupe.

La question des réformes administratives est ici liée à une perspective de valeurs et de comportements valorisés. L'ensemble des moyens suggérés au début de ce texte, que ce soit l'autonomie des gestionnaires, la flexibilité, le leadership individuel, la pression du marché, la réduction des budgets, l'engagement envers les politiques plutôt qu'envers l'organisation, la déréglementation, tout comme les processus de contrôle a posteriori ou les systèmes de reddition de comptes n'ont rien de neutre. Ils prennent leur sens dans les fondements de la société qui les supportent. En un sens, le grand développement connu par ce que nous appelons la société occidentale correspond en bonne partie au rejet des valeurs ethniques et traditionnelles que sont la chefferie par le sang remplacée par la démocratie, la valorisation d'un groupe de référence (famille ou tribu) imposé remplacé par les individus choisis pour leurs affinités personnelles (amis et collègues). En fait les valeurs dominantes sont celles que l'on retrouve dans les grandes déclarations des droits de l'homme, américaine d'abord, française ensuite et ainsi de suite.

Une société qui n'a pas encore fait ces choix peut-elle vivre selon les principes qui en sont tirés? Il s'agit de voir ici si les valeurs qui sous-tendent les modes de gestion sont celles d'une élite, ou pire d'un bailleur de fonds étranger, ou si elles trouvent une base dans la population. Dans le rapport de la Banque Mondiale de 2000, on trouve l'exemple d'un pays africain où la mise en place des contrôles a posteriori s'est traduite par la disparition immédiate de 40% du budget de l'état. L'imputabilité ne peut pas survivre sans un système de sanctions individuelles appliqué indépendamment du groupe social de référence.

Il semble ici, que dans le cas du Maroc et du Cameroun, les écarts de valeurs soient importants avec les gestionnaires publics canadiens, et même entre eux. Nous devons cesser de considérer la science de l'administration publique comme un ensemble de règles qui doivent être appliquées en faisant abstraction du contexte. Les principes de base trouvent leur racine dans la nature même des sociétés dites occidentales et ne sont pas universels.

Ne peut-on pas en dire autant, d'ailleurs, de la notion d'administration publique ou de gouvernement? Certains pays d'Afrique se retrouvent en ce moment avec des territoires où une partie importante est hors contrôle de l'état cantonné dans la capitale et quelques grandes villes.

Il serait intéressant de creuser la notion de gouvernance dans ce contexte. Que veut dire pour ces populations le fait d'avoir un gouvernement, d'autant plus s'ils doivent se débrouiller seuls sans support de celui-ci? Le fait de réduire la taille d'états déjà peu présents dans les sociétés peut rendre caduque même la pertinence de l'existence de celui-ci.

Ce n'est pas le cas du Cameroun, encore moins celui du Maroc. Pourtant, les réformes administratives dans ces deux pays ne peuvent pas se faire d'une façon similaire à celles des pays occidentaux, encore moins à celle des pays anglo-saxons, à cause de l'adéquation entre les valeurs des gestionnaires publics et celles qui sous-tendent les modèles de réforme administrative proposés.

Bibliographie

AUCOIN, P. (1995). The new public management. Canada in perspective. Montréal:

IRPP Governance

CIULLA LAMARK, E. (2000). «Globalization in Public Administration Reform», in Nye JS and Donahue, JD. (ed) Governance in a globalizing world. Washington: Brookings Institution Press.

JONES,L.R., SCHEDLER, K. et WADE, S. (1993). International perspective on the new public management. Greenwich, CT: JAI Press

LOPEZ QUINTAS, A. (1989). The knowledge of values: A methodological introduction. New-York: University Press of America.
OCDE,1997

Osborne et Plastyk (2000),

POPOVICH, M.G. (1998). Creating high performance Government Organizations. A practical guide for public managers. San Francisco : Jossey-Bass.

TROSA, S. (1999). Quand l'État s'engage: la démarche contractuelle. Paris: Éditions d'Organisation.

TROSA, S.(1995) Moderniser l'administration : comment font les autres ? Paris Editions d'Organisation.