Document généré le 14 juil. 2025 20:43

Revue Gouvernance
Governance Review

Organisations internationales et diffusion de nouveaux modèles de gouvernance : des tendances globales aux réalités locales

International organisations and the diffusion of new modes of governance: from global patterns to local realities

Bachir Mazouz, Joseph Facal et Imad-Eddine Hatimi

Volume 2, numéro 2, 2005

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1039130ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1039130ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa

ISSN

1912-0362 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Mazouz, B., Facal, J. & Hatimi, I.-E. (2005). Organisations internationales et diffusion de nouveaux modèles de gouvernance : des tendances globales aux réalités locales. *Revue Gouvernance / Governance Review*, *2*(2). https://doi.org/10.7202/1039130ar

Résumé de l'article

À l'échelle de la planète, nous assistons, depuis le début des années 1980, à un mouvement accéléré de renouvellement des appareils publics de gouvernance, sous l'influence du mouvement managérialiste ou, en d'autres mots, le nouveau management public. Peu d'études ont cependant été consacrées aux processus de diffusion à l'échelle mondiale de cette conception de la gouvernance publique. Il se trouve pourtant que si les réformes des administrations publiques menées en Nouvelle-Zélande, au Royaume-Uni, au Canada ou aux États-Unis d'Amérique ont inspiré tant d'autres gouvernements, de même que nombre de praticiens et d'universitaires, c'est en partie parce que des Organisations internationales extrêmement influentes ont non seulement contribué à les faire connaître, mais les ont aussi proposées comme des modèles de référence. Comment et par quels mécanismes ces nouveaux modèles de gouvernance se propagent-ils d'un pays à l'autre ? Quels rôles les Organisations internationales, financières et non financières, jouent-elles dans ce processus de diffusion ? Si, à l'échelle internationale, nous relevons une certaine homogénéité au niveau des valeurs, des principes et des discours de légitimation des systèmes de gouvernance en émergence, la diversité des modes d'organisation et de fonctionnement des organisations publiques ne fait aucun doute. Notre analyse révèle que la tendance à l'isomorphisme des systèmes de gouvernance sur un plan institutionnel s'accompagne d'une tendance à l'hétéromorphisme sur le plan des pratiques organisationnelles.

Tous droits réservés © Faculté des sciences sociales, Université d'Ottawa, 2005

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

revue gouvernance
vendredi, le 4 mars 2016

Organisations internationales et diffusion de nouveaux modèles de gouvernance : Des tendances globales aux réalités locales

Vol.2, No. 2, janvier 2006, Page 19

Bachir Mazouz et Joseph Facal et Imad-Eddine Hatimi

Introduction

À l'échelle de la planète, nous assistons, depuis le début des années 1980, à un mouvement accéléré de renouvellement des appareils publics de gouvernance (Kettl, 2000b; Wescott, 2004; Jones 2004). Réforme de l'État, réformes administratives, modernisation de la gestion publique, réingénierie de l'État : autant d'expressions employées couramment par les gouvernements et les chercheurs pour caractériser ces transformations en cours des systèmes de la gouvernance publique.

La littérature universitaire s'accorde pour attribuer l'émergence de ces « nouvelles façons de faire et de penser » les affaires publiques, regroupées sous le Nouveau management public (NMP), à cinq principaux facteurs : (1) la crise des finances publiques due aux déficits accumulés et aux changements démographiques en cours, (2) des préoccupations croissantes d'éthique, de transparence et d'imputabilité, (3) les pressions issues de la mondialisation pour une compétitivité accrue, (4) le potentiel offert par les nouvelles technologies de communication et d'information, et (5) la montée en force, ces dernières décennies, dans la foulée de la fin de la guerre froide, d'une conception libérale de la gouvernance publique, qui valorise notamment la transposition dans le secteur public de certaines pratiques managériales issues du secteur privé (Jones et Kettl, 2003).

Peu d'études ont cependant été consacrées aux processus de diffusion à l'échelle mondiale de cette conception de la gouvernance publique. Il se trouve pourtant que si les réformes des administrations publiques menées en Nouvelle-Zélande, au Royaume-Uni, au Canada ou aux États-unis d'Amérique ont inspiré tant d'autres gouvernements, de même que nombre de praticiens et d'universitaires, c'est en partie parce que des Organisations internationales extrêmement influentes ont non seulement contribué à les faire connaître, mais les ont aussi « proposées » comme des modèles de référence. Ces réformes sont en effet très souvent citées et louangées dans de nombreuses études publiées par des Organisations internationales comme l'OCDE, la Commission européenne, la Banque mondiale, le Fonds monétaire international (FMI), la Banque asiatique de développement (BAD), la Banque interaméricaine de développement ou la Banque africaine de développement (BAfD) (Deschênes, 1996; Gill, 2001; Guthrie et Steane, 1999; Wiscott, 2004; Jones 2004. Comment et par quels mécanismes ces nouveaux modèles de gouvernance se propagent-ils d'un pays à l'autre? Quels rôles les Organisations internationales, financières et non financières, jouent-elles dans ce processus de diffusion?

Les nouvelles théories institutionnelles, notamment la notion d'isomorphisme introduite par DiMaggio et Powell (1983), nous serviront ici pour appuyer une amorce d'explication de cette diffusion internationale de ces nouveaux modèles dits de bonne gouvernance. Nous chercherons en fait à mettre en lumière trois principales dimensions importantes de ce processus : (1) le rôle que jouent les Organisations internationales, (2) le pouvoir de négociation des États engagés dans une démarche de réforme administrative face à ces organisations, particulièrement celles qui sont des bailleurs de fonds, et (3) le degré de proximité entre les systèmes de gouvernance de quelques pays et les modèles valorisés par les Organisations internationales.

Si, à l'échelle internationale, nous relevons une certaine homogénéité au niveau des valeurs, des principes et des discours de légitimation des systèmes de gouvernances en émergence, la diversité des modes d'organisation et de fonctionnement des organisations publiques ne fait aucun doute. Notre analyse révèle que la tendance à l'isomorphisme des systèmes de gouvernance sur un plan institutionnel s'accompagne d'une tendance à l'hétéromorphisme sur le plan des pratiques organisationnelles.

La première section de ce chapitre décrira les caractéristiques communes à plusieurs modèles nationaux de gouvernance. Nous présenterons dans une deuxième section les rôles que semblent avoir joués certaines Organisations internationales pour influencer la diffusion des pratiques et des structures dites de bonne gouvernance. Nous présenterons ensuite, dans la troisième section, les éléments d'une conceptualisation permettant de mieux saisir les processus isomorphiques et hétéromorphiques induits par ce processus de diffusion.

Caractéristiques des systèmes de gouvernance en émergence

Les systèmes de gouvernance ont bien sûr évolué en fonction de la situation particulière des États qui les ont mis en place et des sociétés civiles qu'ils sont censés servir. Cette évolution s'est particulièrement accélérée au cours du

XXe siècle. Pour certains États, l'administration publique devait principalement être au service des choix idéologiques effectués par les dirigeants politiques. Ce fut le cas, par exemple, de l'ex-Union soviétique et des pays formant le bloc communiste. Pour d'autres États, l'administration publique devait surtout prendre en charge la reconstruction matérielle du système industriel dévasté par la Seconde Guerre mondiale. Ce fut le cas des pays de l'Europe occidentale. Enfin, pour d'autres États, principalement issus des mouvements de décolonisation, l'administration publique devait prendre en charge le développement social, culturel et économique de l'ensemble de la société. D'une manière ou d'une autre, tous les États depuis 1945 se sont dotés ou ont consolidé des systèmes de gouvernance dont l'administration publique était considérée comme le cœur.

Sur le plan théorique, tout au long des trente glorieuses et durant une bonne partie des années 80, la bureaucratie wébérienne a continué à fournir des assises conceptuelles solides à la plupart des systèmes nationaux de gouvernance. Bien qu'ils soient articulés autour de quelques principes communs (universalité, impartialité, intégrité…), ces systèmes nationaux présentaient pourtant des différences notables. Par exemple, les traditions régissant les rapports entre décideurs politiques et administratifs au Canada et aux États-unis d'Amérique sont fort différentes (Osbaldeston, 1992). Au Canada, les rapports entre la fonction publique et les décideurs politiques, calqués sur le modèle britannique de Whitehall, sont depuis longtemps marqués par la professionnalisation de l'appareil administratif. La fonction publique américaine, quant à elle, est davantage sensible aux orientations politiques du gouvernement en place (Aucoin, 2000). Ces différences s'étendent même, jusqu'à un certain point, aux pratiques de gestion, aux processus et aux modes d'organisation, pourtant supposés universels par la théorie bureaucratique.

De manière générale, sur le plan pratique, les systèmes de gouvernance issus de la conception wébérienne de la bureaucratie sont caractérisés par un degré élevé de centralisation de la décision, une forte spécialisation de l'organisation du travail et une hiérarchisation des structures organisationnelles (Mazouz, Emery, Côté et Garzon, 2004). Des progrès considérables ont été réalisés par des administrations publiques fonctionnant sur la base de ce modèle bureaucratique.

C'est vers la fin des années 70 que les administrations publiques fondées sur ce modèle ont commencé à être la cible de critiques sévères. Les praticiens, d'abord, et les théoriciens, ensuite, se mirent à lui reprocher sa complexité, son inertie, sa lenteur, ses coûts élevés de fonctionnement, son inefficacité et son inefficience (Osborne et Gaebler, 1992). Les répercussions des chocs pétroliers, la crise des finances publiques, la dégradation du lien de confiance entre les sociétés civiles et les élus, l'éclosion d'idées nouvelles en matière de gestion publique, pour ne citer que ces facteurs, contribuèrent à l'émergence et à la diffusion à l'échelle mondiale de nouveaux modèles de gouvernance publique. Un peu partout, on se mit à tenter de « penser et de faire autrement » et à essayer de « faire plus et mieux avec moins ».

Des systèmes administratifs jusque-là axés sur les moyens, les règles et les normes juridico-administratives se mirent à évoluer vers des logiques de gestion axées sur les résultats. Progressivement, la satisfaction du citoyen, la flexibilité des structures, l'ouverture des gestionnaires publics à de nouvelles méthodes de management, l'emphase accrue mise sur l'éthique, la mesure du rendement, la reddition de comptes, l'évaluation des effets (outputs) et des impacts (outcomes) devinrent les concepts-clés d'une gouvernance publique davantage adaptée aux besoins des sociétés et des économies du savoir. (Kernaghan et al. 2001; Jones et Kettl, 2003; Kettl, 2000; Barrow et MacDonald, 2000). Tandis que les débats idéologiques sur le rôle de l'État tendent à tourner à la polémique (Donahue et Nye, 2003), la réflexion et le discours sur les « façons de faire et de penser », sur l'organisation du travail, sur l'optimisation des ressources disponibles et sur l'évaluation des effets et des impacts de l'intervention étatique se sont profondément modifiés (Jones, 2002). L'heure est « à l'intrapreneurship, la créativité, la flexibilité, la prise de risque, la liberté managériale pour accroître l'efficacité et l'efficience organisationnelles, et par-delà, la qualité des services publics » (Rouillard, C., 2003).

Cette évolution des systèmes de gouvernance publique, bien qu'elle soit décriée par de nombreux auteurs qui continuent de souligner les avantages de l'administration publique traditionnelle, interpelle de manière directe le savoir, le savoir-faire et le savoir-être des gestionnaires publics (Bourgault et al. 2004, 6; Maltais et Mazouz, 2004; Bourgeault et al., 2003; Laforte et Gaudin, 1998). Or, contrairement aux modèles issus de la théorie bureaucratique classique, ces modèles en émergence ne reposent actuellement sur aucune assise théorique structurée. Il s'agit surtout de pratiques inspirées de l'entreprise privée, expérimentées par quelques gouvernements occidentaux et érigées en exemples à suivre par des Organisations internationales qui ont une forte influence sur les gouvernements.

Désormais, l'accent dans les modèles de gouvernance en émergence est plutôt mis sur l'efficacité de l'action publique, sur son efficience et sur les économies réalisées. Ce faisant, quelques États s'efforcent, pour des raisons essentiellement budgétaires, à revoir en profondeur leur rôle et l'étendu de leur intervention. Très souvent, cet exercice prend une tournure plutôt idéologique opposant des débats pro et anti libéralisation. C'est le cas de la France et de la quasi-totalité des pays en développement. D'autres États, beaucoup plus nombreux, limitent leurs efforts de réforme aux règles de fonctionnement, à la réorganisation du travail et à la restructuration des processus administratifs. Dans ce dernier cas, contrairement au modèle bureaucratique traditionnel, un rôle nouveau et non négligeable émerge pour les gestionnaires publics. Les orientations politiques continuent bien sûr de relever de la

responsabilité politique des élus. D'un autre côté, les règles, normes et procédures administratives peuvent d'ores et déjà faire l'objet d'ententes de gestion ou de conventions de performance qui donnent davantage de responsabilités et d'autonomie aux gestionnaires. D'une position traditionnelle de simples exécutants, les gestionnaires publics deviennent responsables de leurs choix stratégiques, de leurs plans d'action et de leurs résultats à la fois vis-à-vis des autorités gouvernementales et de la société civile.

Bien qu'elles soient marquées par des réalités locales, ces transformations de la gestion publique reflètent aussi des tendances globales : d'où la pertinence d'essayer d'en rendre compte grâce au concept d'isomorphisme et de cerner le rôle qu'ont pu y jouer les Organisations internationales.

Quelques exemples des rôles joués par les Organisations internationales

Du point de vue théorique, Pollitt (2002) estime que les réformes administratives peuvent converger sur quatre plans : ceux du discours, des décisions, des pratiques et des résultats. Dans les faits, on note surtout une forte convergence des discours et des décisions, et davantage de différences aux plans des pratiques et des résultats (Aucoin, 1995; Halligan, 2001). On peut tout de même interpréter le NMP comme la mise en place progressive d'un nouveau ''contrat''[1] entre les élus politiques et la fonction publique, en vertu duquel les premiers recherchent davantage d'efficacité dans la livraison des services publics et sont prêts à octroyer aux seconds davantage d'autonomie managériale pour les obtenir (Jones et Kettl, 2003; Pollitt et Bouckaert, 2000; Borins, 2002). Quant aux rôles joués par des Organisations internationales, ils varient bien sûr selon la mission de l'Organisation et la situation du pays au sein duquel s'effectue la réforme (Boli et Thomas, 1999; Keck et Sikkink, 1998; Meyer et al., 1997; Bennett et Asard, 1995; Fligstein, 2001; Helleiner, 1996).

Il est clair toutefois que le rapport de 1995 de l'OCDE, intitulé Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries, eut une influence considérable dans la diffusion des idées habituellement associées au NMP, mettant lui-même de l'avant une self-fulfilling prophecy selon laquelle : « a new paradigm for public management has emerged, aimed at fostering a performance-oriented culture in a less centralized public sector. » Gow et Dufour (2000) notent d'ailleurs que l'OCDE publie à chaque année depuis 1990 un rapport annuel sur la situation du management public et une série de publications régulières comparant les États membres qui ont une diffusion et une influence considérables.

Pour comprendre, par exemple, le rôle joué par les Organisations internationales dans la plus radicale réforme d'une administration publique dans les sociétés capitalistes avancées, celle de la Nouvelle-Zélande, il faut remonter au milieu des années 1970. Dès 1975, dans une volonté de diversifier son économie en subventionnant lourdement ses exportations agricoles et son industrie manufacturière, le gouvernement de Robert Muldoon emprunta massivement à l'étranger (Schwartz, 1997). En 1984, devant faire face à une dévaluation de la cote de crédit de son gouvernement et à une contestation politique issue de ses propres rangs, Muldoon dut déclencher des élections qu'il perdit aux mains des travaillistes. Craignant une dévaluation d'un dollar néo-zélandais qui était surévalué de l'avis de tous, les investisseurs se défirent massivement de leurs devises néo-zélandaises. La Reserve Bank nationale voulut alors emprunter pour défendre sa devise, mais les banques internationales refusèrent net de lui prêter (Borins, 2002). Le rôle des institutions bancaires internationales privées fut donc ici crucial pour offrir au nouveau gouvernement travailliste le prétexte dont il avait besoin pour procéder aux réformes qui s'en suivirent.

En Grande-Bretagne, ce fut bien sûr l'élection de Margaret Thatcher en 1979 qui marqua le début de la réforme de l'administration publique. Mais dès 1976, le Fonds Monétaire International avait sévèrement averti le gouvernement britannique qu'il devait réduire ses dépenses (Borins, 2002). La réforme britannique fut rendue possible par la conjonction de trois conditions essentielles : une conjoncture propice, un leadership politique extrêmement déterminé, et des idées claires sur ce qu'il convenait de faire. Margaret Thatcher jugeait l'État britannique trop interventionniste, l'économie sclérosée, la fiscalité trop vorace, le pouvoir syndical excessif, et la fonction publique inefficace et réfractaire au changement (Thatcher, 1993). Les deux principales initiatives touchant le secteur public furent la privatisation de 47 grandes entreprises publiques, et la transformation de la majeure partie des unités administratives chargées de livrer des services en agences dotées de plus d'autonomie administrative, mais dont les objectifs de performance furent précisés et accrus et dont les responsables seraient désormais des gestionnaires avec des contrats à durée limitée (Osborne et Plastrik, 1997).

Pour plusieurs autres pays européens comme l'Italie, on ne dira jamais assez à quel point le Traité de Maastricht, écrit en 1991 et ratifié en 1993, qui pavait notamment la voie à l'introduction de l'euro, joua un rôle déterminant dans l'introduction d'importantes réformes. L'article 104c du Traité enjoignait notamment les États membres d'éviter les déficits, et s'accompagnait de sanctions en cas de situations financières nationales qui ne respecteraient pas les nouveaux critères (Kamarck, 2003). L'Organisation internationale qui joua un rôle important fut donc ici un regroupement supranational d'États souverains auquel chaque pays était libre de se joindre ou pas. En 2001 puis en 2003, un Livre blanc et un important document consacrant les principes qui devraient inspirer la Commission des communautés européennes pour réformer la gouvernance dans les États membres (Commission des communautés européennes, 2001 et 2003).

Le Canada offre encore un autre cas de figure pour ce qui est du rôle des Organisations internationales. Jusqu'au milieu des années 1990, les marchés financiers ne s'étaient pas faits prier pour financer les déficits et la dette du gouvernement canadien. Mais les agences de cotation commencèrent à cette époque à décoter les gouvernements des provinces et d'Ottawa, ce qui rendait les emprunts plus difficiles à financer, à mesure que se répandait la perception que le Canada ne faisait pas les efforts attendus pour assainir ses finances publiques et traînait en queue de peloton des pays du G-7 (Borins, 2002).

Le cas des États-Unis est encore différent. Comme le dollar américain est la devise de référence sur les marchés financiers, il n'y avait évidemment aucune raison de craindre que l'on ne veuille pas prêter au gouvernement américain. Aux États-Unis, ce sont les gouvernements locaux qui, traditionnellement, avaient été les principaux laboratoires des innovations managériales dans le secteur public. Or, Bill Clinton accède à la présidence en 1993, précédé de la réputation d'avoir été un des gouverneurs les plus innovateurs à la tête de l'Arkansas, et soucieux de transposer à l'échelle nationale, dans la mesure du possible, certaines de ces expériences locales. Il faut dire que l'année précédente, Osborne et Gaebler (1992) avaient publié leur best-seller, Reinventing Government, entièrement construit sur une compilation d'expériences managériales innovatrices aux paliers des municipalités et des États.

Ici encore, on peut donc observer une conjonction de trois facteurs - conjoncture, leadership, idées -, mais qui se traduisit par un processus mimétique du bas vers le haut plutôt que « top-down ». Le président Clinton donna en fait à son vice-président Al Gore le mandat de lui faire des propositions (Gore, 1993). Mais à la différence des situations britannique et néo-zélandaise, il n'y avait pas aux États-Unis de grandes entreprises publiques à privatiser, et les réformes au sein de la fonction publique fédérale visèrent surtout à améliorer l'efficacité dans la livraison des services, notamment par l'allégement réglementaire et l'introduction des nouvelles technologies de l'information (Gore, 1996, 1997).

Au Québec, le poids de la dette publique confère un rôle important aux institutions financières privées de cotation de crédit. Alternant entre mises en garde et encouragements, les avis périodiques de ces dernières sont très sérieusement pris en considération par le gouvernement. Il faut dire que le développement extraordinaire qu'a connu le Québec de 1960 à aujourd'hui s'est accompagné d'une dégradation assez marquée de l'état des finances publiques. En dépit de cela, le modèle de gouvernance en émergence depuis le début des années 80 conserve un rôle central à l'État et mise davantage sur des changements dans les pratiques managériales que sur une remise en cause fondamentale des missions de l'État (Rouillard, L. 2002; Clark, 2002 ; Mazouz et Tremblay, 2006).

C'est dans les pays dits en voie de développement – ou autrement développés devrions-nous dire - que le rôle des Organisations internationales dans la promotion de réformes des administrations publiques se fit sentir avec le plus de force, en particulier à partir des années 1990. Dans bien des cas, des institutions financières internationales comme la Banque Mondiale, le FMI, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement ou la Banque interaméricaine de développement firent de ces réformes une des conditions d'octroi de leur aide financière (Rose, Chaison et de la Garza, 2000). Leurs recommandations sont d'ailleurs couchées dans des termes qui reprennent la rhétorique du NMP (Kamarck, 2003). Voici par exemple ce que recommandait la Banque Mondiale dans son rapport de 1997 :

« It (state capacity) means subjecting state institutions to greater competition, to increase their efficiency. It means increasing the performance of state institutions, improving pay and incentives. And it means making the state more responsive to people's needs, bringing government closer to the people through broader participation and decentralization » (World Bank, 1997, 3).

Le cas algérien, par exemple, est intéressant à plus d'un titre. Des difficultés budgétaires, économiques et sociales forcèrent le gouvernement algérien à entreprendre des réformes importantes dès le début des années 1980. L'année 1994 marque le début du premier programme d'ajustement structurel qui concentre les efforts sur la modernisation du système bancaire, les privatisations, le soutien à l'investissement privé local et étranger et la restructuration du tissu industriel et de l'administration publique. Ce programme d'ajustement structurel fut développé en étroite collaboration avec de nombreuses Organisations internationales et des bailleurs de fonds régionaux et internationaux, parmi lesquels le FMI, la Banque mondiale, la BAfD, la Commission européenne et des institutions onusiennes telles le CNUCED et le PNUD. La structure des documents publiés ou frappés de confidentialité, la terminologie employée et les positions adoptées par chacun de ces acteurs permettent de cerner leur rôle et la nature de leurs interventions dans les changements entrepris par le gouvernement algérien.

Par exemple, un examen attentif des documents publiés par des Organisations onusiennes, le PNUD et le CNUCED en particulier, met en lumière les rôles d'assistance, de formation et d'accompagnement joués par ces organisations pour soutenir les efforts de modernisation de la justice, du régime parlementaire, des systèmes financier et bancaire, du système pénitencier ou de la gouvernance publique. Ils jouèrent aussi un rôle considérable dans la formation et le soutien technique aux négociateurs algériens face à l'OMC.

Par contre, le rôle joué par des institutions financières internationales, comme le FMI, la Banque mondiale et la BAfD, est d'une nature plutôt directive et normative. À titre d'exemple, dans l'un des rapports élaborés à l'attention des membres du Conseil d'administration de la BAfD, portant sur l'évaluation et le suivi du programme d'ajustement mis

en oeuvre par le Gouvernement algérien, il est explicitement fait mention de ce que ce dernier devrait ou ne devrait pas poser comme actions publiques pour atteindre les objectifs visés par ledit programme.

De manière générale, pour saisir la nature du rôle joué par certaines Organisations internationales dans la transformation de l'appareil de gouvernance algérien :

- Tous les documents étudiés soulignent la nécessité d'entreprendre et de réussir des réformes en profondeur. Celles-ci concernent la transparence, la qualité des services à la population et l'imputabilité des acteurs publics;
- Tous les documents étudiés accordent une place prépondérante aux exigences économiques, financières et budgétaires que le Gouvernement algérien devrait rencontrer;
- Toutes les Organisations internationales impliquées reconnaissent de manière nuancée le potentiel économique, social et géopolitique de l'Algérie;
- Dans la pratique, entre 1996 et 2000, les institutions onusiennes (PNUD, CNUCED) se distinguèrent des institutions financières internationales. Les premières jouèrent un rôle de soutien, de formation et d'appui financier et technique. Tandis que la Banque mondiale, le FMI ou la BAfD eurent une approche plus normative et directive et n'hésitèrent pas, en pleine crise politique et économique algérienne, à peser de tout leur poids pour imposer au Gouvernement algérien des mesures qui ont profondément altéré la structure même de sa gouvernance ;
- Des institutions régionales, telle la Commission européenne, considèrent leur rôle à la fois sous l'angle de l'accompagnement et du soutien, et sous l'angle de l'orientation et de la prise de décision. L'accord d'association conclu entre l'Union européenne et le Gouvernement algérien traduit cette volonté d'accompagnement et de soutien, bien qu'on y insiste aussi sur les efforts de normalisation auxquels doivent s'astreindre les autorités algériennes, notamment la conformité à des standards de qualité, de sécurité et de respect de l'environnement.

Dans la région de l'Asie-Pacifique, dès le début des années 1990, la réforme des systèmes de gouvernance nationaux est aussi devenue un enjeu majeur. Clay Wescott, un des meilleurs spécialistes des systèmes de gouvernance de la région de l'Asie-Pacifique, affirme qu'un partage des rôles entre des organisations onusiennes et des institutions financières internationales semble avoir opéré avec une efficacité relative (Wescott, 2004, 79). D'un côté, les gouvernements élaborent et mettent en œuvre des projets et des programmes de modernisation de la gestion publique. D'un autre côté, les institutions onusiennes poursuivent auprès des gouvernements des efforts de sensibilisation en matière de démocratie, de droits de l'homme, d'imputabilité et de transparence. Enfin, des institutions financières internationales et régionales, telles la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement, sélectionnent des secteurs, des projets et des programmes à financer pour promouvoir l'économie de marché et les valeurs libérales. Ce processus amène donc les acteurs à élaborer des normes nouvelles de gouvernance imprégnées à la fois de valeurs locales, nationales et régionales, mais influencées aussi par des normes internationales.

Nous allons maintenant introduire des éléments théoriques permettant d'éclairer ce processus de diffusion des modèles de gouvernance en émergence à l'échelle globale.

Isomorphisme institutionnel et hétéromorphisme organisationnel : les deux facettes d'une même réalité

La convergence croissante des valeurs, des normes et des règles régissant la chose publique est largement admise par les théoriciens. C'est ce que nous qualifions ici d'isomorphisme institutionnel. D'un autre côté, des besoins d'appropriation, d'enracinement et de contextualisation des réformes administratives sont aussi de plus en plus ressentis par les gestionnaires des administrations publiques nationales, ce qui se solde sur le plan organisationnel par une grande hétérogénéité des structures, des pratiques et des processus de gestion. C'est ce que nous qualifions ici d'hétéromorphisme organisationnel. Voyons maintenant dans quelle mesure les travaux des néo-institutionnalistes permettent-ils de rendre compte des processus isomorphiques de diffusion et hétéromorphiques d'appropriation des valeurs et des pratiques issues du NMP.

Isomorphisme institutionnel

On se rappellera que Max Weber, dans « L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme » (1904), notait que la rationalité organisationnelle et l'esprit rationaliste qui l'anime avaient entraîné une bureaucratisation à ce point irréversible de nos sociétés qu'elle s'apparentait à une véritable « cage de fer». Le moteur de cette rationalisation inexorable était, selon lui, la recherche continue d'efficacité qu'impose la concurrence capitaliste. DiMaggio et Powell (1983) avancent cependant que les moteurs contemporains de cette homogénéisation ne sont plus ceux identifiés jadis par Weber. Pour eux, ce sont les arrangements institutionnels à l'intérieur des divers champs

organisationnels qui conduisent vers cette similarité qu'ils jugent aussi inexorable que Weber jadis. Par champ organisationnel, DiMaggio et Powell entendent « those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life » (1983, 148). Autrement dit, les effets combinés des pratiques organisationnelles individuelles et collectives dans un secteur donné finissent par structurer celui-ci en un champ organisationnel institutionnalisé.

Cette institutionnalisation se déroule en quatre phases : 1) dans un domaine particulier, les interactions entre organisations augmentent; 2) pour gérer celles-ci, des structures et des mécanismes de coordination se mettent progressivement en place; 3) il en résulte un accroissement du volume d'information à traiter qui, à son tour, requiert un renforcement des formes de coordination déjà en place ou la mise en place de nouvelles; 4) cela entraîne l'émergence progressive chez les acteurs concernés de la réalisation de leur appartenance commune à un domaine et, donc, l'institutionnalisation de celui-ci.

Si les organisations oeuvrant au sein d'un même domaine tendent à se ressembler, c'est donc parce que les comportements des acteurs qui les animent épousent les contraintes que leur imposent ces organisations, et s'agrègent ensuite au plan global : d'où ce concept d'isomorphisme pour qualifier cette reproduction des similitudes chez plusieurs organisations. C'est notamment ce qui explique pourquoi des organisations adoptent parfois des comportements qui, à l'évidence, ne sont pas ceux que dicterait la rationalité optimale de la théorie économique classique. Cette institutionnalisation qui entraînera une ressemblance des organisations qui font partie d'un même domaine pourra emprunter l'un ou l'autre, ou une combinaison, des trois processus d'homogénéisation suivants : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme normatif et l'isomorphisme mimétique.

L'isomorphisme coercitif désigne le processus par lequel la ressemblance croissante est le résultat de pressions formelles et informelles exercées sur une institution par des Organisations internationales, par des autorités publiques, par d'autres organisations du même domaine ou par les attentes de la société. Une nouvelle loi édictée par un gouvernement qui force une organisation à se comporter désormais d'une certaine manière en est l'exemple le plus simple. Pour les gouvernements, ce type d'isomorphisme les obligerait à adopter certains comportements par crainte de sanctions de la part des Organisations internationales. Il suffit de mentionner en ce sens les programmes d'ajustement structurel qui sont imposés aux pays en voie de développement par le FMI, la BM et les autres instances de régulation, et qui sont souvent présentées comme condition à l'obtention d'une aide financière.

L'isomorphisme normatif, pour sa part, est un processus d'homogénéisation que DiMaggio et Powell (1983) relient surtout au processus de professionnalisation de certains corps d'emploi. Quand ceux qui pratiquent une même activité professionnelle veulent accroître leur degré de contrôle sur leurs conditions de travail et se donner des assises plus légitimes, ils chercheront à institutionnaliser leurs pratiques. Deux mécanismes sont généralement mobilisés dans ce processus de professionnalisation : on standardise les formations de ceux qui aspirent à exercer cette activité et on constitue des associations professionnelles. Cette formation standardisée et ces réseaux professionnels deviennent des véhicules de transmission de façons très uniformes de pratiquer, de réagir et de se comporter. On s'attendra, par exemple, à ce que deux comptables ou deux managers publics réagissent de façon presque identique dans des situations similaires. Cette professionnalisation ira jusqu'à engendrer un langage, des codes vestimentaires, des rites, des symboles partagés qui renforceront la conformité aux normes du milieu en question, et donc sa reproduction.

Techniquement, l'isomorphisme normatif se refléterait au niveau des gouvernements sous deux formes. D'une part, il les pousserait à poursuivre des objectifs considérés comme étant désirables à l'échelle globale par les différentes Organisations internationales. D'autre part, il leur fournirait une série de recommandations quant aux structures, procédures et façons de faire à adopter pour satisfaire aux standards reconnus par celles-ci. À titre d'exemple, nous pouvons rappeler le cas des recommandations en termes de réforme administrative que les Organisations internationales telle que l'OCDE prônent comme clés de succès.

Enfin, l'isomorphisme mimétique tire sa source de la tendance des acteurs en quête de solutions à un problème à imiter les comportements jugés légitimes et efficaces d'autres acteurs dans leur champ. DiMaggio et Powell (1983) marchent ici sur les traces du célèbre «garbage can model » de Cohen, March et Olsen (1972) et des travaux pionniers en sociologie néo-institutionnaliste de Meyer et Rowan (1977). Il arrive en effet fréquemment que les innovations organisationnelles procèdent moins d'une évaluation objective du rendement qu'elles procureraient que d'emprunts à d'autres organisations dans le même domaine, chez lesquelles ces dispositifs sont facilement repérables et semblent fonctionner. Pour les gouvernements, une telle situation se produit quand ils font face à des problèmes administratifs complexes et qu'ils sont incapables de cerner les relations de cause à effet de leurs décisions. L'exemple typique en ce sens concerne le cas de la privatisation des entreprises publiques qui constitue un des phénomènes les plus complexes auxquels font face les décideurs. À cet effet, plusieurs gouvernements ont imité les mesures prises par la Grande-Bretagne à l'ère du Gouvernement Thatcher en matière de privatisation parce qu'ils percevaient l'exemple de celle-ci comme étant performant. Bien évidemment, les cycles et agendas électoraux et des impératifs budgétaires à court terme ne seraient pas des raisons à écarter pour pouvoir expliquer cette course commune à la réforme.

Il faut évidemment voir chacun de ces trois processus comme une stylisation de traits existant dans la réalité.

Concrètement, une réforme pourra se composer de mesures dont certaines pourront avoir été exigées par des bailleurs de fonds (isomorphisme coercitif), d'autres recommandées comme nouveaux standards internationaux pourvoyeurs de légitimité par des agents professionnels (isomorphisme normatif), d'autres enfin seront librement copiées de pratiques semblant avoir donné des résultats ailleurs (isomorphisme mimétique).

Nous proposons ici d'illustrer la capacité du modèle de DiMaggio et Powell (1983) à expliquer la tendance plus ou moins prononcée des divers gouvernements, selon leur situation, à adopter l'un ou l'autre des trois processus isomorphiques à l'aide de la matrice suivante :

Figure 1 : Processus menant à un isomorphisme institutionnel des systèmes nationaux de gouvernance

		Degré de proximité entre les systèmes de gouvernance en place et les modèles en émergence à l'échelle internationale	
		Élevée	Faible
Pouvoir de négociation des États	Élevé	Isomorphisme normatif/mimétique	Innovation
	Faible	Isomorphisme coercitif	

L'ordonnée de la matrice permettra de classer les pays selon le pouvoir de négociation des États. Ce pouvoir de négociation se traduit en pratique par le degré de marge de manœuvre dont dispose chaque État face aux Organisations internationales. On aura évidemment compris notre intuition de base à cet effet : plus un État aura de marge de manœuvre par rapport aux Organisations internationales qui fournissent des ressources financières ou comparent les performances et édictent des recommandations à suivre, plus ses réformes seront guidées par la libre adoption de normes internationales ou d'emprunts à autrui. Inversement, moins un État aura de marge de manœuvre par rapport à ses puissantes Organisations internationales, plus les réformes qu'il devra mettre en place lui seront imposées de façon coercitive.

La notion de marge de manœuvre d'un État par rapport aux acteurs du système international est donc ici synonyme de puissance. Un État fort disposera d'une grande marge de manœuvre et vice versa. Pour pouvoir opérationnaliser une telle notion, et ce malgré sa complexité et les difficultés méthodologique qui pourraient accompagner un tel exercice, on peut, croyons-nous, la décomposer en cinq éléments constitutifs. Il s'agirait ici de l'importance géostratégique d'un État, de sa puissance économique, de ses capacités militaires, de son degré de cohésion institutionnelle et sociale (absence de conflits interethniques, taux de scolarisation de la population, stabilité et légitimité des institutions aux yeux de la société civile, valeurs dominantes largement partagées, etc.) et de son influence morale (déterminée, par exemple, par l'absence de passé colonial, la capacité de prendre des positions autonomes, la tendance à jouer un rôle proactif en tant que médiateur lors de conflits, fournisseur d'aide internationale, ou participant à des missions de maintien de la paix).

L'abscisse de la matrice classera les divers pays selon la proximité de leur système de gouvernance par rapport aux modèles valorisés par les Organisations internationales. Autrement dit, cela se traduit par le degré de conformité aux préceptes du NMP, allant des réformes les plus éloignées du NMP aux plus orthodoxes. Dans une situation où le système national de gouvernance en place est proche de celui en émergence et où le pouvoir de négociation est élevé, les États auront tendance à adopter volontairement les normes véhiculées par les Organisations internationales. On aura donc affaire ici à des processus isomorphiques normatifs ou mimétique. Le cas des pays de l'OCDE est ici typique. Dans le cas des États dont la marge de manœuvre est élevée et qui possèdent un système de gouvernance très différent de celui véhiculé par le NMP, on pourra assister à une situation d'innovation globale. Ces derniers développeront leurs propres modèles de gouvernance et pourront imposer leurs innovations locales à l'échelle globale. Quand les États ont un pouvoir de négociation faible, l'isomorphisme est généralement de type coercitif. Les recommandations des Organisations internationales prennent alors la forme d'exigences. C'est davantage le cas des gouvernements des pays en voie de développement.

Hétéromorphisme organisationnel

Si, à l'échelle internationale, les tendances à l'isomorphisme institutionnel se confirment à travers la convergence des discours et des valeurs soutenant le NMP, il en est autrement au niveau des pratiques et des modes d'organisation. Ces dernières ont tendance à se diversifier parce que, d'une part, les traditions administratives et politiques sont différentes et, d'autre part, les logiques sous-jacentes aux stratégies de mise en œuvre des réformes elles-mêmes et les enjeux auxquels devront faire face les gouvernements sont variés (Jones et Kettl, 2003; Mazouz et Tremblay, 2005).

Dépendamment de la marge de manœuvre des États par rapport aux Organisations internationales et de leur plus ou moins grande sensibilité aux valeurs véhiculées par le NMP, les rapports gouvernements/Organisations internationales prendront la forme de la manipulation, la défiance, le compromis, le découplage, l'isolement ou l'obéissance (voir la figure 2, ci-dessous)

Figure 2 : Processus hétéromorphiques organisationnels des systèmes nationaux de gouvernance

		Degré de proximité entre les systèmes de gouvernance en place et les modèles en émergence à l'échelle internationale	
		Élevée	Faible
Pouvoir de négociation des États	Élevé	Compromis	Manipulation/ Défiance
	Faible	Obéissance	Découplage/Isolement

La manipulation survient lorsqu'un gouvernement use de son pouvoir, s'il est important, pour influencer à son profit les règles du jeu. Ce gouvernement n'accepte pas d'adopter un comportement recommandé par des Organisations internationales, mais il veut conserver son rang et sa légitimité au sein de la communauté internationale. Il cherchera alors à influencer les idées promues à l'échelle globale afin de les rendre plus conformes à ses réalités locales. Une telle stratégie est surtout utilisée par les pays dominants qui détiennent des positions privilégiées au sein des Organisations internationales, comme par exemple les États-Unis à la Banque Mondiale. Un autre exemple est celui de la réforme assouplissant le pacte de stabilité de l'Union Européenne. La France et l'Allemagne, dont le pouvoir est considérable au sein des organisations supranationales européennes, ont réussi à intégrer dans ce pacte la notion de circonstances atténuantes pour se permettre des déficits dépassant la barre de 3% du PIB.

La défiance intervient lorsqu'un gouvernement refuse d'adopter les positions dominantes à l'échelle internationale parce qu'il les juge trop opposées à ses intérêts et qu'il a la capacité de défier des Organisations internationales sans craindre de conséquences. Le cas du refus des États-Unis de ratifier le Protocole de Kyoto est un exemple typique.

Le recours au compromis sera, lui, exercé par un gouvernement doté d'un pouvoir de négociation élevé et dont le système national de gouvernance est assez proche du NMP. Sa stratégie de mise en œuvre des réformes véhiculées par les Organisations internationales pourra donc facilement tenir compte de ses spécificités locales.

Le découplage caractérise la situation des gouvernements dont le pouvoir de négociation est faible et dont le système de gouvernance est jugé aux antipodes du NMP. Ces gouvernements réalisent que les exigences des Organisations internationales seront difficiles à satisfaire, car elles bouleverseraient le cadre institutionnel local, mais ils sont incapables de refuser de les adopter par crainte de sanctions. Cette situation mène donc à un découplage entre le niveau institutionnel à l'échelle globale et le niveau organisationnel. On assiste alors à une sorte de duplication des structures de fonctionnement. L'une est formelle et reflète les exigences des Organisations internationales. L'autre est informelle et permet d'intégrer les spécificités locales. Il suffit ici de penser aux processus de privatisation menés dans les pays en voie de développement dans le cadre des programmes d'ajustement structurel exigés par la Banque Mondiale, le FMI, la Banque africaine de développement ou la Banque asiatique de développement. Dans plusieurs pays, les privatisations exigent le passage d'un modèle de fonctionnement ancré dans les habitudes des individus à un autre qui est très différent, perçu comme porteur d'incertitudes et qui suscite des résistances importantes des individus au niveau organisationnel (Johnson et al., 2000). Des adaptations locales importantes s'avèrent donc nécessaires pour pouvoir mener à terme ces programmes.

Quand le découplage s'avère impossible, les États à faible pouvoir de négociation et forte réticence vis-à- vis du NMP recourent à l'isolement. Cela arrive quand les enjeux locaux mis en cause par les réformes exigées sont très importants et que les États sont en plus incapables d'influencer les Organisations internationales. Ces gouvernements refuseront alors de se conformer aux exigences des Organisations internationales et choisiront de s'isoler. Une telle situation survient surtout dans le cas des pays peu intégrés à la communauté internationale. Leurs systèmes de gouvernance resteront les mêmes ou ne subiront que des changements marginaux dont les Organisations internationales ne reconnaîtront pas la légitimité. C'est le cas des rares pays demeurés officiellement communistes tels que la Corée du Nord ou Cuba.

Enfin, l'obéissance reflète la situation des gouvernements qui ont tendance à appliquer intégralement les recommandations des Organisations internationales. Ces gouvernements se caractérisent par un pouvoir de négociation faible et une sensibilité élevée aux valeurs que véhicule le NMP. Ils aspirent ainsi à gagner en légitimité en intégrant les changements qui leur sont recommandés par les Organisations internationales.

Conclusion

L'importance des Organisations internationales dans la diffusion des modèles de gouvernance en émergence est cernée ici à travers les rôles qu'elles se donnent auprès des gouvernements. Agissant auprès des gouvernements comme agents de promotion de nouvelles règles, de nouvelles normes et de nouvelles valeurs, elles favorisent une convergence isomorphique au plan institutionnel. Cependant, cette tendance isomorphique à l'échelle globale est accompagnée d'un hétéromorphisme organisationnel au niveau local. Des enjeux spécifiques à chaque pays se traduisent en effet par une grande diversité de réponses pratiques et organisationnelles.

Le concept d'isomorphisme institutionnel, introduit par Dimaggio et Powell (1983) suggère qu'au sein de tout contexte social, il existe des idées dominantes qui précisent la ligne de conduite à suivre pour les individus et les organisations. Ces idées dominantes déterminent ce que les acteurs considèrent comme acceptable ou non en définissant un cadre dans lequel toute action trouve sa légitimité (Suchman, 1995). À cet égard, les Organisations internationales consolident, d'une part, les idées dominantes qui régissent les relations entre les différents gouvernements à l'échelle globale et, d'autre part, elles permettent le développement et le maintien d'arrangements réglementaires et normatifs entre les acteurs (Meyer, 2000; Strang et Meyer, 1993). Elles jouent donc un rôle crucial parce qu'elles influencent, voire déterminent dans certains cas, le cadre selon lequel la légitimité de leurs actions sera jugée par les différents acteurs de la communauté internationale. À travers l'appréciation qu'elles se font des gouvernements, en fonction de leur plus ou moins grande conformité à leurs prescriptions, elles auront aussi plus ou moins d'influence sur leurs options stratégiques et opérationnelles.

La mise à contribution de la vision néo-institutionnaliste, surtout celle de Dimaggio et Powell, nous permet donc, d'une part, de comprendre pourquoi des gouvernements aussi différents et éloignés géographiquement tendent à converger au plan des règles, normes et valeurs auxquelles se réfèrent leurs systèmes de gouvernance. D'autre part, elle nous aide à comprendre comment les pays répondent aux pressions isomorphiques qui proviennent du contexte global par des pratiques hétéromorphiques organisationnelles à l'échelle locale.

Bachir Mazouz est un professeur agrégé à l'ENAP (Bachir_mazouz@enap.ca); Joseph Facal est un professeur invité à HEC Montréal (Joseph.facal@hec.ca) et Imad-Eddine Hatimi est un doctorant à HEC Montréal (Imad-Eddine.hatimi@hec.ca). Les auteurs tiennent à remercier les deux évaluateurs anonymes de la Revue gouvernance pour la qualité de leurs remarques et suggestions. Mme Roseline Nerette veille sur la mise en page et la qualité linguistique de nos manuscrits. Ils lui témoignent ici toute leurs reconnaissance.

Références

Aucoin, P., 1995. The new public management: Canada in comparative perspective, IRPP/Governance.

Aucoin, P., 2000. « La fonction publique comme organisation apprenante : maintenir le mouvement de réforme dans la fonction publique », dans La modernisation de la gouvernance, Ottawa, Centre canadien de gestion, novembre 2000, p. 155-195.

BAfD, 2003. Algérie: Revue de l'expérience de la Banque en appui à l'ajustement structurel. Banque africaine de développement, Mémorandum, ADB/WP/2003/108.

Barzelay, M., Armajani, B. J., 1992. Breaking Through Bureaucracy: A New Vision For Managing In the Government, Berkeley, University of California Press.

Beckfield, J., 2003. « Inequality in the World Polity: The Structure of International Organization, » American Sociological Review, vol. 68, p. 401-424.

Bennett, W. L., and Asard, E., 1995, « The Marketplace of Ideas: The Rhetoric and Politics of Tax Reform in Sweden and the United States, » Policy 28(1), p. 1-23.

Blais, A. R., Sinclair-Desgagné, B., 2002, Le leadership en 3C: Capacités, conduite, circonstances, Rapport Bourgogne, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, 2002, 31 pages.

Boli J., Thomas, G.M., 1997, « World culture in the world polity: A century of international non-governmental organization, » American Sociological Review 62 (April), p. 171-190.

Boli, J., Thomas, G.M., dir., 1999, Constructing World Culture: International Nongovernmental Organizations since 1875, Stanford, Stanford University Press.

Bolman, L.G., Terrence E. D., 1996, Repenser les organisations pour que diriger soit un art, Paris, Maxima.

Borins, S., 2002, « Transforming the Public Sector: Canada in Comparative Perspective », dans C. Dunn (dir.), The Handbook of Canadian Public Administration, Oxford (UK), Oxford University Press.

Boswell T., Chase-Dunn, C., 2000, « From State Socialism to Global Democracy: The Transnational Politics of the Modern World-System » dans The World-Systems Reader, Thomas D. Hall (dir.). Boulder, CO, Rowman and Littlefield,

p. 289-306.

Bourgault, J., 2002, Horizontalité et gestion publique, (sous la direction de) Presses de l'Université Laval, 2002.

Bourgault, J., Maltais, D., Charih, M., Rouillard, L., 2004, « Le développement des compétences de gestion : une approche intégrée d'apprentissage continu », Téléscope, vol. 11, no 1, janvier 2004, p. 2-11.

Cambell C., Peters B.G., 1989, Organizing governance: governing organizations, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.

Castells, M., 1999, Le pouvoir de l'identité, Paris, Fayard.

Cerny, P. G., 1997, « International Finance and the Erosion of Capitalist Diversity » dans Political Economy of Modern Capitalism: Mapping Convergence and Diversity, Colin Crouch and Wolfgang Streeck (dir.), Thousand Oaks, California, Sage.

Cherniss, C., Goleman, D., 2001, The Emotionally Intelligent Workplace, édts. Jossey-Bass.

Clark, D., 2002, Modernizing Quebec's Public Services: An Evaluation, Southampton, England.

CNUCED, 2003, Examen de la politique de l'investissement de l'Algérie, UNCTAD /ITE/IPC/2003/9 - consulté le 25 mars.

Commission des communautés européennes, 2001, Gouvernance européenne. Un Livre blanc. COM(2001) 428 final, 25 juillet, 40 p.

Commission des communautés européennes, 2003, Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen et au Comité économique et social européen. Gouvernance et développement, COM (2003) 615 final, 20 octobre, 39 p.

Côté, L., 2003, « De l'État minimal à l'État subsidiaire : l'héritage de l'Histoire », Télescope, vol. 10, n° 1, mars, l'Observatoire de l'administration publique.

Côté, L., 2002, « La modernisation de l'administration publique québécoise à la lumière de l'expérience étrangère », Coup d'oeil, vol. 8, n° 1, L'observatoire de l'administration publique, avril.

Deschênes, J.-C., 1996, « Les agences britanniques, source d'inspiration de modernisations administratives », IRPP Choices (Gouvernance), vol. 2, no3, Février, p. 1-36.

Dimaggio, P., Powell, W., 1983, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », American Sociological Review, vol. 48, p.147-160.

Dixon, J., Kouzmin, A., Korac-Kakabadse, N., 1998, « Managerialism - something old, something borrowed, little new: Economic prescription versus effective organizational change in public agencies », International Journal of Public Sector Management, vol. 11, nombre 2/3, p. 164-187.

Donahue, J. D., Nye, J. S., 2003, For the People : Can We Fix Public Service?, Washington, D.C.: Brooking Institution Press, 282 p.

Drucker, P., 1989, The New Realities in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View, New York, Harper & Row.

Drucker, P., 1985, Les entrepreneurs, L'Expansion Hachette.

Fligstein, N,. 2001, The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies, Princeton, Princeton University Press.

Giddens, A., 2000, Runaway World: How Globalization is Reshaping our Lives, New York, Routledge.

Gill, D., 2001, « New Zealand Experience with Public Management Reform » dans Jones IPMN Newsletter, no 2, IPMN website: www.willamette.org/ipmn.

Gore, A., 1993, Creating a Government that Works Better and Costs Less: Report of the National Performance, New York, Times Books.

Gore, A., 1996, The Best Kept Secrets in Government, Washington, US Government Printing Office.

Gore, A., 1997, Putting Customers First: Standards for Serving the American People, Washington, US Government Printing Office.

Gouvernement du Québec, Conseil du Trésor, 2004. Moderniser l'État, « Pour des services de qualité aux citoyens », Briller parmi les meilleurs. Plan de modernisation 2004-2007.

Gouvernement du Québec, Secrétariat du Conseil du Trésor, 1999. « Pour de meilleurs services aux citoyens », énoncé

de politique, juin.

Gow, J., DUFOUR, C., 2000, « Le nouveau management public est-il un paradigme? », Revue internationale des sciences administratives, vol. 66, n°4, p. 680-707.

Greider, W., 1997, One World Ready or Not: The Manic Logic of Global Capitalism, New York, Simon and Schuster.

Guthrie J., Steane P., 1999, « Learning From International Public Management Reform » vol. 11A, Oxford, Oxford, JAI-Elsevier Science, p. 133-142.

Guthrie J. O., Humphrey C., 1999, « Debating Developments in New Public Financial Management: the Limits of Global Theorising and Some New Ways Forward » Financial Accountability and Management, vol. 15, no3/4, p. 209-228.

Hafsi, T., 1995, « Pour survivre... Résistez à la tentation des grands changements! », Revue Gestion, vol. 20, no 4, 1995, p. 16.

Halligan, J., 2001, « Comparing Public sector in the OECD » dans B.C. Nolan (dir.), Public sector reform: an international perspective, Palgrave, p. 3-18.

Helleiner, E., 1996, « Post-Globalization: Is the Financial Liberalization Trend Likely to Be Reversed? », in States Against Markets: The Limits of Globalization, Robert Boyer and Daniel Drache (dir.), London, Routledge, p. 193-210.

Hood, C., 1995, « Emerging Issues in Public Administration » Public Administration, vol. 73, printemps, p. 165-183.

IMF, 1997, The IMF Concludes Article IV Consultation with Algeria, July 23, (http://www.imf.org (consulté le 21 mars 2005).

IMF, 2005, Algeria and the IMF, http://www.imf.org (consulté le 21 mars 2005).

Johnson, G., S. Smith et B. Codling, 2000, « Microprocesses of Institutional Change in the Context of Privatization », Academy of Management Review, vol. 25, no. 3, p. 572-582.

Jones, L. R., 2002, « Symposium on public management reform and e-government », International Public Management Journal, vol. 5, p. 97-124.

Jones, L. R., KETTL, D.F., 2003, « Assessing public management reform in an international context », International public management review, vol. 4, no. 1, p.1-19.

Jones, L. R., 2004, « New Public Management has been completely discredited, Thanks God! » International Public Management Review, vol. 5, issue 2, p. 148-172.

Kamarck, E., 2003, Government Innovation around the World, Ash Institute for Democratic Governance and Innovation, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, November.

Kernaghan, K., 1994, « The Emerging Public Service Culture: Value, Ethics and Reforms » in Canadian Public Administration, vol. 37, hiver.

Kernaghan, K., Marson, B., Borins, S., 2001, L'administration publique de l'avenir, Toronto, L'Institut d'administration publique du Canada.

Kettl D.F., 2002 a, « The Transformation of Governance: Globalization, Devolution, and the Role of Government », Public Administration Review, nov-dec, p. 488-497.

Kettl D.F., 2000 b, The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance, Washington, D.C., The Brookings Institution.

Kibblewhite, A., 2001, « Effectiveness: The Next Frontier in New Zealand » dans Jones, Guthrie et Steane, (dir.), « Learning From International Public Management Reform » vol. 11A, Oxford, Oxford, JAI-Elsevier Science, p. 177-192.

Kiel, L. D., 1994, Managing Chaos and Complexity in Government, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

Laforte, D. et Godin, R., 2001, « Vers un nouveau profil de cadre en management public », Télescope, vol. 8, no 3, Observatoire de l'administration publique, juin, 17 p.

Leclerc, J., 2001, Gérer autrement l'administration publique, Presses de l'Université du Québec.

Lemieux, V., « Les rôles du gouvernement dans la gouvernance », dans La modernisation de la gouvernance : une première exploration, Ottawa, Centre canadien de gestion.

Lindquist, E., 1997, « La restructuration du gouvernement et l'évolution de la fonction publique de carrière dans les provinces et territoires du Canada » dans Bourgault et al. Administration publique et Management public. Expériences canadiennes, Québec, Les publications du Québec, p. 243-259.

MacGregor, B.J., 1978, Leadership, New York, Torchbooks.

Maltais, D., Mazouz, B., 2004, « À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences », Revue Internationale de Gestion, vol. 29, no 3, septembre, pp. 82-92.

March J., Olsen, J. P., 1989, Rediscovering institutions: the organizational basis of politics, New York, Free Press/Macmillan.

Mazouz, B. et B. Tremblay, 2006, « Toward a post-bureaucratic model of governance: How the Institutional Commitment is Challenging Quebec's administration », Public Administration Review.

Mazouz, B., 2003, « La gouvernance contractuelle. Côté cour, côté jardin du renouveau administratif québécois », dans Coup d'œil, Observatoire de l'administration publique, www.enap.ca/observatoire, vol. 9, juin, p.8-13.

Mazouz, B., 2002, « L'Administration québécoise à l'ère de la modernisation. Les enjeux de la mise en oeuvre », Sources Enap, vol. 17, n° 5, mars-avril, p. 3-5.

Meyer, J. W., Rowan, B., 1977, « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony ». American Journal of Sociology, vol. 83, p. 340-363.

Meyer, J. W., J. Boli, G. M. Thomas et F. O, Ramirez, 1997, « World Society and the Nation State », American Journal of Sociology, vol. 103, no. 1, p. 144-181.

Meyer, John W., 2000, « Globalization: Sources, and Effects on National States and Societies », International Sociology, vol. 15, no. 2, p. 235-250.

Meyer, John W., John Boli, George M. Thomas et Francisco O. Ramirez, 1997, « World Society and the Nation-State », American Journal of Sociology, vol. 103, no. 1, p. 144-181.

Mintzberg, H., Bourgault, J., 2002, Manager en public, Toronto, L'Institut d'administration publique du Canada.

Morgan, G., 1986, Images of Organization, London, Sage.

OCDE, 1995, Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries, Paris, OCDE.

OCDE, 2003, « From Red Tape to Smart Tape: Administrative Simplification » dans OECD Countries in OCDE Observer, June, p. 1-7.

OCDE, 2003, « La modernisation du secteur public », Synthèse de l'Observatoire, OCDE, novembre, p. 1-7.

Oliver, C., 1991, « Strategic Responses to Institutional Processes », Academy of Management Review, vol. 16, no. 1, p. 145-179.

Olsen, J. P., 1996, Lessons from Experience: Experiential Learning in Administrative Reforms in Eight Democracies, Oslo, Scandinavian University Press.

Osbaldeston, G. F., 1992, Organising to govern, Toronto, McGraw-Hill Ryerson.

Osborne, D. and P. Plastrik, 1997, Banishing Bureaucracy. Reading, MA, Addison-Wesley.

Osborne, D., 1990, Laboratories of Democracy, Boston, Harvard Business School Press.

Osborne, D., Gaebler, T., 1992, Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is transforming the Public Sector, Reading, MA, Addison-Wesley.

Paquet, G., 2004, Pathologies de gouvernance, Essais de technologie sociale, Montréal, Liber.

Paquet, R., 2001, « Les particularités de la réorganisation du travail dans le secteur public » dans Charih et Landry, Enjeux de l'administration publique, ENAP, Québec.

Pauchant, T., 1996, La quête du sens : gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature, Montréal, Presses HEC.

Pêcheur, B., 1990, « Bilan et perspectives du renouveau du service public » Revue française d'administration publique, no 55, juillet-septembre, p. 393-403.

Pfeffer, 1998, The Human Equation, Building Profits by Putting People First, Cambridge, MA, Harvard Business School Press.

PNUD, 2005, Appui à la modernisation et à la Gouvernance, http://www.dz.undp.org/gouvernance (consulté le 25 mai 2005).

Pollitt, C., 1990, Managerialism and the public service, Oxford, Blackwell.

Pollitt, C., 2002, « Clarifying convergence: Striking similarities and durable differences in public management reform », Public Management review, vol. 4, no. 1, p. 471-492.

Pollitt, C., and G. Bouckaert, 2000, Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford, R.-U., Oxford University Press.

Pollitt, C., 2003, The Essential Public Manager, Open University Press.

Rose, J., G. Chiason, et E. De La Garza, 2000, « A Comparative Analysis of Public Sector Restructuring in the U.S., Canada, Mexico, and the Caribbean », Journal of Labour Research, vol. 21, n°4, p. 601-625.

Rouillard, C., 2003, « Du cynisme au désabusement organisationnel : le nouveau management public en tant que facteur de confusion », Choix, IRPP, vol. 9, no 6, p. 21-38.

Rouillard, L., 2002, « Nouvelles stratégies d'action dans le secteur public québécois : quatre exemples d'innovations financières ». Administration publique du Canada, vol. 45, no. 1, p. 52-69.

Roy, P.-R., Giard, P., 2003, « Des unités autonomes de service aux agences : un modèle administratif québécois en émergence », Coup d'œil, vol. 9, n° 3, juin, p. 19-23.

Savoie, D. J., 2003, Breaking the Bargain, Public Servants, Ministers and Parliament, Toronto, University of Toronto Press.

Schwartz, H., 1997, « Reinventing and Retrenchment. Lessons from the Application of the New Zealand Model to Alberta, Canada », Journal of Policy Analysis and Management, vol. 16, n°3, p. 405-422.

Scott, W. R., 2001, Institutions and organizations. 2nd édition, Thousand Oaks, California, Sage.

Sehested, K., 2002, « How New Public Management Reforms Challenge the Roles of Professionals », International Journal of Public Administration, vol. 25, no 12, p. 1513-1537.

Senge, P., 1990, The Fifth Discipline, The Art & Practice of the Learning Organization, New York, Doubleday Currency.

Stevens A., 1990, « Les agences d'exécution et leur impact sur le Civil Service », Revue française d'administration publique, no 55, juillet-septembre, pp. 485-495.

Strang, D., Meyer, J., 1993, « Institutional conditions for diffusion », Theory and Society, vol. 22, p. 487-511.

Suchman, M.C., 1995, « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches », Academy of Management Review, vol. 20, no. 3, p. 571-610.

Thatcher, M., 1993, The Downing Street Years, New York, HarperCollins.

Van Mart, M., Cayer, N. J. et S. Cook, 1993, Handbook of Training and Development for the Public Sector, San Francisco, Jossey-Bass.

Wescott, C., 2004, « Improving public administration in the Asia-Pacific region: some lessons from experience », International Public Management Review, vol. 5, issue 2, p. 78-102.

World Bank, 1997, « The State in Changing World », World Bank Development Report 1997, Washington D.C.

World Bank, 2005, « World Bank Loan To Fight Poverty in Rural Algeria with Job Creation », http://web.worldbank.org (consulté le 23 mars 2005).

Zukin, S., DiMaggio, P.J., 1990, « Introduction », dans S. Zukin and P.J. Dimaggio (dir.), Structures of capital. The Social Organization of the Economy. Cambridge, R.-U., University Press, p. 1-56.

---

1 La notion de contrat est à considérer ici selon l'angle des engagements institutionnels conclus entre des acteurs de la gestion publique. En effet, selon un principe de droit une personne morale ou physique ne peut contractualiser avec elle-même. Un État ne peut donc conclure des contrats avec l'une ou l'autre de ses composantes institutionnelles. Toutefois, des engagements pris par deux parties institutionnellement distinctes mais constituantes d'un même État, par exemple des représentants du Conseil du trésor et ceux d'un ministère ou un organisme public, pourraient donner lieu à des ententes de gestion ou des conventions de performance précisant, entre autres, des responsabilités. Cf. Mazouz et Tremblay (à paraître en mars-avril 2006).