



Centre Africain de Formation et de Recherche en Administration de Développement (CAFRAD)

Webinaire jeudi 02 février 2023

Pr Viviane Ondoua biwolé, Enseignant chercheuse à l'Université de Yaoundé II au Cameroun

Les administrations publiques africaines et la gestion des crises multisectorielles

Comment les administrations africaines gèrent-elles les crises multisectorielles auxquelles elles sont confrontées ? Telle est la préoccupation qui sous-tend la présente communication dont l'objectif est de questionner la pertinence du nouveau management public, modèle de gouvernance des administrations publiques africaines retenu pour faire face aux crises dont les leviers d'obédience libérale ne correspondent pas forcément aux valeurs dites africaines; d'où la nécessité de re-penser un autre modèle de gouvernance, promoteur d'un imaginaire social endogène.

Le sujet abordé dans la présente communication est par essence polémique en ce sens qu'il porte les germes de prises de positions pouvant être jugées de partisane pour une africaine comme moi qui se prononce sur un sujet le sujet des administrations africaines souvent taxées de fragiles bien que des efforts et des budgets importants soient consacrés à sa modernisation. La tentation est donc grande d'avoir une posture défensive face à des constats négatifs faits sur les administrations africaines.

En 2000, The Economist qualifiait l'Afrique de « continent désespéré », laissant entendre qu'elle était victime d'un déclin inévitable et qu'elle allait devenir un « État en déroute ». 23 ans plus tard, nous n'avons pas assisté à la déroute, il semble même que les administrations africaines soient résilientes. Toutefois, il faudrait éviter une généralisation inappropriée de ce constat. En effet, les réalités ne sont pas le même et la colonisation semble avoir laissé des marqueurs dans certains pays plus que dans d'autres.

Bourgault (2006) dans son article sur les conditions de succès d'implémentation des réformes administratives en Afrique déclara :

« Dans les pays en développement, les administrations publiques nationales demeurent très peu modernisées, malgré les multiples entreprises de réformes et plusieurs milliards d'euros d'investissement

réalisés au cours des 40 dernières années. On les retrouve souvent presque au point où les colonisateurs les ont laissées ou pis encore, prisonnière de l'héritage des modèles inadaptés et des liens de coopération imposée et intéressée ».

Cette déclaration pourrait susciter au moins deux réactions sans doute partiales et subjectives. La première est de considérer que cette affirmation est excessive au regard des efforts consentis mais surtout face aux chocs exogènes pas toujours favorables aux administrations africaines. La deuxième est de rappeler qu'il n'existe pas une Afrique mais des Afriques. Par conséquent ce constat globalisant ne rend pas fidèlement compte de la réalité.

En effet à partir des niveaux de revenu, les pays africains peuvent être rangés en 4 catégories.

Tableau 1 : Classement des pays africains selon le niveau de revenu

Faible revenu 1	Revenu intermédiaire tranche inférieure 2	Revenu intermédiaire tranche supérieure 3	Revenu élevé 4
BURKINA FASO, BURUNDI, RD CONGO, GUINÉE, GUINÉE-BISSAU, LIBÉRIA, MADAGASCAR, MALAWI, MALI, MOZAMBIQUE, NIGER, OUGANDA, RWANDA, RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE, SIERRA LEONE, SOMALIE, SOUDAN, SOUDAN DU SUD, TCHAD, TOGO, ZAMBIE, ÉRYTHRÉE, ÉTHIOPIE	ALGÉRIE, ANGOLA, BÉNIN, CAP VERT, CAMEROUN, COMORES, RD CONGO, CÔTE D'IVOIRE, DJIBOUTI, GHANA, KENYA, LESOTHO, MAROC, MAURITANIE, NIGÉRIA, SAO TOMÉ-ET-PRINCIPE, SÉNÉGAL, TANZANIE, TUNISIE, ZIMBABWE ÉGYPTÉ,	AFRIQUE DU SUD, BOTSWANA, GABON, GUINÉE ÉQUATORIALE, LIBYE, MAURICE, NAMIBIE	SEYCHELLES

Il apparaît une corrélation entre le niveau de revenu et la qualité de la gouvernance. Les pays à revenu faible, présentent des problèmes de gouvernance notamment en ce qui concerne la corruption. Il semble alors que les indicateurs institutionnels sont de bonne qualité quand le pays présente un niveau de revenu élevé. Et à l'inverse, les pays à faibles revenus sont ceux qui présentent des dysfonctionnements de gouvernance importants. A titre d'illustration, les Seychelles appartiennent à la catégorie des pays à revenu élevé et selon la Banque Mondiale et Transparency international, il affiche un niveau de corruption le plus faible. La qualité de l'administration publique devrait être orientée vers le renforcement de la gouvernance et de l'intégrité dans les affaires publiques ce qui constituerait un défi majeur pour éradiquer durablement les disparités sociales en Afrique.

Et pourtant, les pays africains comme ceux d'ailleurs des années avant sont traversés par un vent de modernisation ponctué par des crises diverses et soutenu par une conviction selon laquelle, l'administration publique peut être gérée selon les principes du privé pour faire face aux incertitudes de l'environnement. La question est alors de savoir comment les administrations publiques africaines gèrent-elles les crises multisectorielles auxquelles elles sont confrontées ?

Cette question ne cache aucun secret. Il a été observé durant des années que les administrations gèrent les crises à travers les réformes structurelles et/ou conjoncturelles. Depuis les années 90 les crises ont imposé des réformes administratives presque toutes portées par le nouveau management public présenté « abusivement ou non » comme une panacée. Les résultats mitigés de cette option suggère rappeler l'une des causes de cet échec, notamment l'inadaptation du modèle de gouvernance porté par le NMP en contexte africain. Ce sera la première partie. La deuxième partie propose les fondements d'un modèle de gouvernance renouvelé se basant sur une idéologie plus cohérente aux exigences de l'environnement africain.

I. Résoudre le problème d'inadaptation du modèle de gouvernance porté par le NMP en contexte africain

Le concept de gouvernance est polysémique. Il renvoie entre autres à un modèle d'exercice du pouvoir en société ou en entreprise. La définition retenue dans ce chapitre est celle d'un dispositif de production et de répartition de la richesse s'exprimant à travers une idéologie, un ou plusieurs modèles, des théories ou des choix politiques et des outils opérationnels.

L'on comprend alors que la capacité d'adaptation des administrations publiques aux crises multisectorielles soit une question d'actualité. Au plan théorique et dans une logique « uni disciplinaire », elle évoque l'échec du Nouveau Management Public (NMP)¹. Cependant, de tous les arguments évoqués pour expliquer l'échec du NMP à travers les outils opérationnels, il nous semble que c'est la faiblesse conceptuelle qui en est la cause principale. Il s'agit précisément de l'incohérence idéologique entre les valeurs portées par le modèle de gouvernance et les valeurs dites africaines. Il serait illusoire d'aborder la question tenant compte des spécificités de tous les pays, l'exemple du Cameroun permet d'illustrer un cas dont la trajectoire est semblable à plusieurs pays.

1.1 Différentes mutations du modèle de gouvernance de l'administration camerounaise

Le Cameroun apparait comme une terre de transplantation à cause de plusieurs influences qu'il a reçues depuis son indépendance. C'est ainsi qu'il : (1) entretient dans son subconscient des modes de gouvernance traditionnels déstructurés par l'entreprise coloniale et, (2) Il dispose d'un double héritage colonial gouverné d'un côté par des principes de la civil law (héritage français) et de l'autre par la common law (héritage britannique); (3) subit de nouvelles mutations à travers les programmes d'ajustements structurels; (4) hérite du NPM s'inspirant en même temps de l'expérience canadienne et du modèle français. Cette sédimentation successive d'idéologies est une triple conséquence des événements historiques, conjoncturels et politiques. Le tableau ci-après présente ces quatre réalités.

Tableau 2 : Quatre modèles de gouvernance de l'administration camerounaise

Modèle de gouvernance précolonial	Modèle wébérien de gouvernance
--	---------------------------------------

¹ Il s'agit d'un mouvement engagé dans les années 70 dans les pays de l'OCDE et qui va connaître un essor dans les pays de l'occident dans les années 80. En Afrique, il émerge dans les années 90. Ce modèle de gestion # vante les mérites des techniques et outils du secteur privé, aptes à booster la performance des administrations publiques.

<p>période précoloniale avant les années 1884. L'on y observe la primauté de la communauté comme mode de régulation sociale. Celle-ci organise ses rapports de pouvoirs autour d'un chef de « clan » charismatique qui défend les intérêts de sa communauté dans ses transactions avec les tiers. La société traditionnelle se fonde sur des valeurs telles que : la solidarité, l'importance de la filiation, la régulation sociale par la communauté, la confiance.</p>	<p>Le deuxième moment de l'histoire du Cameroun qui s'inscrit dans la période entre 1960 et 1985 s'appuie sur les principes du modèle wébérien où <i>la règle commande l'action</i>. Pour mieux comprendre les origines de ce modèle, il convient de rappeler qu'il est hérité de la période coloniale. L'histoire du Cameroun révèle à cet effet qu'il subit trois influences, britannique, allemande et française, mais le consensus semble s'établir sur la prééminence de l'héritage français et britannique². Deux logiques idéologiques pourtant opposées par nature.</p> <p>l'on oppose théoriquement la tradition anglo-saxonne du droit coutumier (la Common Law) et celle du droit civil.</p>
<p>Qu'il s'agisse du modèle français ou du modèle britannique, les fondements idéologiques s'éloignent des réalités camerounaises dont les principes de gouvernance précoloniaux s'appuyaient sur des leviers communautaristes et dont les séquelles se retrouvent dans la promotion des principes telles que: la camerounisation des emplois, l'équilibre régional³ pour le recrutement dans l'administration publique, le développement autocentré (répartition des projets d'investissements sur le territoire camerounais de façons séquentiel avec pour objectif de développer toutes les régions sans exclusive). Ces préoccupations portent en réalité les germes d'une identité communautaire totalement différente des leviers des modèles français et britannique.</p>	
<p>Modèle de gouvernance sous d'ajustement L'action publique est contrôlée par le FMI et la Banque Mondiale. L'administration est alors traversée par un vent de réformes structurelles. Arbitrage entre baisser les salaires ou réduire les effectifs (le Cameroun a opté pour la réduction des salaires, la Côte d'Ivoire a opté pour la réduction des effectifs et pas de baisse de salaires).</p>	<p>Modèle de gouvernance basé sur les principes du NMP Ce modèle marque une orientation ferme vers la philosophie du NMP portée par l'idéologie libérale. Les transformations sont alors perceptibles dans diverses réformes.</p>
<p>En définitive, au mépris des valeurs traditionnelles, trois idéologies de gouvernance importées marquent la trajectoire de l'administration camerounaise : l'idéologie britannique, l'idéologie wébérienne, et l'idéologie libérale consacrée par le NMP⁴. Cette trajectoire montre la volonté de l'administration camerounaise de s'adapter aux crises diverses</p>	

1.2 Limites du NMP, dernier modèle de gouvernance implémenté

Au Cameroun, certains postulats sur lesquels s'est basé le NPM restent discutables⁵. Le NMP reste alors théoriquement contesté pour ses caractéristiques conceptuelles, culturelles, éthiques et politiques qui

² Il faut cependant relever l'attachement camerounais à l'héritage colonial allemand, qui aura malheureusement fait l'objet d'une entreprise progressive d'effacement par les colons français à la fin de la première guerre mondiale. Les historiens désignent cette destruction de la culture allemande par la "dé germanisation". On peut lire à ce titre l'ouvrage de l'historien Daniel ABWA publié en 2000 aux éditions Karthala, *Commissaires et hauts commissaires de la France au Cameroun (1916-1960). Ces hommes qui ont façonné politiquement le Cameroun*.

³ Il s'agit de la répartition des quotas entre les 10 régions lors des concours administratifs.

⁴ Le Cameroun s'est permis de convoquer à la fois le NMP avec des préceptes canadiens (pour la gestion des ressources humaines et la structuration de certaines institutions) et français (dans les finances publiques).

⁵ Originellement, le NMP s'opposait au modèle de bureaucratie qui avait depuis Weber marqué son temps et était désormais remise en question pour la lourdeur, les gaspillages, l'inefficacité ainsi que la faible prise en compte des usagers. Ses

sont jugées inconciliables avec la culture locale⁶. Ainsi, malgré la robustesse des outils de gouvernance portés par le NMP d'idéologie néolibérale, les incompatibilités, les résistances, voire le rejet de ces outils se ressentent dans les faits avec l'existence d'outils parallèles qui tentent de se réconcilier avec ses racines profondes. C'est le cas des outils de régulation aux élans communautaires, notamment l'outil de l'équilibre régional, la loi sur l'autochtonie ou les principaux outils de régulations politiques (exemple de la composition sociologique des listes électorales, désignation des responsables d'une communauté à la tête de l'exécutif des régions etc...)

II. Adopter un nouveau modèle de gouvernance

Réfléchir à un nouveau modèle de gouvernance pose la question de l'incompatibilité conceptuelle, cause principale de la faiblesse de l'administration camerounaise. Les exemples de succès du NMP au Singapour et en Malaisie servent d'argumentaire à cette présomption.

En effet, le Singapour⁷, souvent présenté comme un cas abouti de NMP doit le succès de ses réformes au soutien du monde des affaires, des groupes professionnels, des investisseurs étrangers et des agents de l'État (Samaratunge *et al.*, 2008). Ce qui fait une différence notable avec les autres expériences dans lesquelles les réformes étaient conduites soit à partir du modèle par haut (top-down), soit en s'appuyant sur des corpus normatifs coercitifs ou encore uniquement sur l'élite administrative⁸. C'est également le cas de la Malaisie qui a créé un partenariat positif avec les agents de l'État⁹ afin d'améliorer la responsabilité administrative et d'assurer le succès continu de programmes et de politiques innovants, capables d'améliorer la qualité de la fonction publique. La différence semble être établie au niveau de la participation des parties prenantes notamment l'adhésion des acteurs locaux les plus influents. Le succès dans ces pays est donc tributaire de la cohérence avec les caractéristiques culturelles, éthiques et politiques, alors conciliables avec la culture administrative. D'où l'intérêt des postulats du modèle de gouvernance proposé (II.1) ses composantes et la discussion qu'il suscite (II.2).

II.1 Postulats Nouveau modèle de gouvernance dans l'administration publique

Le modèle proposé s'appuie sur deux postulats. Le premier est que chaque outil porte et véhicule une idéologie dont la cohérence entre celle-ci avec son milieu d'implantation garantit le succès. Le deuxième postulat suggère d'avoir une posture managériale de l'appréciation des outils de gouvernance. En effet, contrairement aux économistes qui considèrent qu'il suffit d'avoir un outil qui fonctionne bien pour qu'il soit efficace¹⁰, pour les gestionnaires, un outil est un élément vivant, il a besoin d'un environnement

défenseurs annonçaient de meilleurs jours pour la gouvernance publique avec l'intégration de la philosophie, des instruments/outils et des pratiques éprouvés dans l'entreprise privée (Rerlie, 1996)

⁶ En effet, le NMP est fondamentalement critiqué en raison des incohérences théoriques et définitionnelles (Savoie, 2006a).

⁷ Le Singapour expérimente le NMP dès les années 1980 il occupe la 9^{ème} position dans le classement mondial des PIB par habitant et constitue un exemple d'économie propre au « miracle asiatique ».

⁸ Le niveau élevé d'intégration entre le régime politique et bureaucratique de Singapour a entraîné une décentralisation du pouvoir avec la continuité institutionnelle sans compromettre la capacité de l'État (Eliza et Haque, 2006).

⁹ L'apparition d'une Charte du client obligatoire dans chaque ministère et l'introduction de lignes directrices concernant la définition des indicateurs de rendement au sein des agences gouvernementales ont débouché sur une relation de coopération entre l'État et le secteur privé (EIU, 2006; Shafie, 1996).

¹⁰ Pour eux, si l'outil est inefficace c'est dire que les hommes chargés de les appliquer n'ont pas de compétences pour le faire.

propice à son usage. Il convient alors de s'intéresser aux supports idéologiques des outils de gouvernance.

Dans le cas de l'administration camerounaise, il apparaît une contradiction idéologique profonde entre le modèle de gouvernance actuellement en vigueur et les valeurs de la société. Ici l'État est tiraillé entre la nécessité d'efficacité des instruments du NMP et les attentes sociales pour lequel l'inconscient collectif fait de lui une organisation sociale communautaire. C'est entre ces deux impératifs que doit se fonder le modèle de gouvernance. Dans ce contexte, il est suggéré de se départir de la tendance libérale et se ressourcer auprès des valeurs communautaristes africaines tout en intégrant trois dimensions des préoccupations actuelles de modernisation administrative concernant principalement: i) la coordination administrative; ii) la participation, la collaboration et la démocratie administrative ; iii) l'intégration systématique des avancées technologiques principalement la digitalisation. C'est bien à ce niveau stratégique que les arguments s'attardent afin de décliner l'idéologie conceptuelle qui devrait soutenir le modèle de gouvernance à appliquer dans l'administration camerounaise.

II.2 Modèle de gouvernance proposé et discussion

Chaque des modèles de gouvernance présente des avantages et des inconvénients. Autrement dit, chacun est efficace sous des conditions précises. La coexistence d'au moins trois modèles de gouvernance dans l'administration camerounaise ouvre le débat de l'hybridation des modèles de gouvernance. Même si Hirrigoyen et Poulain-Rehm (2017) n'excluent pas l'idée de la coexistence d'une pluralité de modèles de gouvernance compte tenu de la prégnance des différences institutionnelles, ils n'excluent pas non plus l'hypothèse d'une hybridation des systèmes de gouvernance par combinaison d'éléments empruntés à des modèles distincts. Reste alors posée la question de la prééminence de certaines variables dont la domination permettrait de donner sens.

Rappelons que le modèle de gouvernance est un dispositif de production et de répartition de la richesses qui s'exprime à travers une idéologie, un ou plusieurs modèles, des théories ou des choix politiques et des outils opérationnels. Aborder la question du nouveau modèle de gouvernance dans un contexte d'hybridation revient à identifier les variables qui méritent d'être au cœur de ce dispositif de négociation et de contrat social. Convaincu de ce que le mode de gouvernance basée sur les valeurs néolibérales rentrerait en contradiction avec les valeurs africaines, il est suggéré de s'intéresser aux pratiques locales ; il s'agit de savoir comment se construisent et s'établissent les conventions collectives qui assurent le fonctionnement de la société et qui sont convoquées pour la collaboration au sein de l'administration publique. Il appert que le modèle de gouvernance proposé doit adresser les questions de participation, de collaboration de justice administrative et de digitalisation, selon les logiques et les valeurs culturelles de la société camerounaise.

Dans ce cas, le modèle circulatoire de Mutabazi (2008) se présente comme un référentiel adapté pour la proposition d'un nouveau modèle de gouvernance au Cameroun. Il s'inspire de l'organisation de la société

africaine avant le contact avec l'occident¹¹ et nous sert d'appui méthodologique pour formuler la proposition d'un nouveau modèle de gouvernance de la fonction publique camerounaise. Le postulat de base de ce modèle est que l'unité culturelle africaine transcende sa diversité. Le fond culturel qui soutient cette option est une croyance en une puissance supérieure au-dessus de toutes les religions et de toutes les cultures traditionnelles. Il existerait donc une différence entre ce modèle et le modèle capitalistique de nature néolibérale : le groupe et la famille priment sur l'individu ; l'âge ou plus exactement la vieillesse n'est pas considérée comme une déchéance, la parole donnée et l'échange direct sont plus valorisés que l'écrit.

Le modèle circulatoire s'enracine dans la parentalité, l'organisation par clans et par ethnie en est l'illustration. Un clan ou une ethnie peut compter plus de 1000 personnes. Il existe aussi des connexions entre les clans. Dans l'administration camerounaise, il existe des outils qui portent cette idéologie : le texte sur l'équilibre régional (répartition des quotas par région) utilisé pour les concours administratifs et souvent convoqué pour justifier certaines nominations aux hauts postes de responsabilité. Cet ancrage identitaire est l'une des caractéristiques fondamentale de la gouvernance dans l'administration publique camerounaise. Le modèle circulatoire rend compte de cette réalité à travers divers types de circulations dont l'objectif est de relier les membres de la communauté en assurant leur survie et leur cohésion : circulation des biens et des personnes, la circulation de l'énergie humaine, la circulation du pouvoir et la circulation des informations.

En ce qui concerne la circulation des biens et des personnes, elle est entretenue par les dons et contre-dons et des visites aux membres du clan. L'on assiste d'ailleurs à l'émergence des réseaux administratifs autour du plus haut gradé de l'administration publique de chaque région, représentant du clan et « faiseurs de rois ». Se connecter au clan est donc gage de survie car c'est grâce à lui que les promotions sont faites et reconnues ; il existe une interdépendance entre les membres de la communauté pour résoudre leurs problèmes et satisfaire leurs préoccupations quotidiennes.

La circulation de l'énergie humaine rend compte des entraides entre les membres d'un même clan. L'entraide s'observe dans les recrutements, les prêts, les efforts collectifs pour la construction des domiciles. Autant chaque individu du clan reçoit, autant il donne. La circulation de l'énergie humaine est la sève du fonctionnement du clan. Il existe plusieurs associations de ressortissants de divers clans moins que des associations corporatistes. C'est la preuve que l'individu s'identifie plus par sa communauté que par sa corporation professionnelle.

La circulation du pouvoir reconnaît une certaine verticalité du pouvoir entre vieux et jeunes, entre supérieurs et subordonnés. Dans ce contexte, les vieux sont valorisés (du fait de leur expérience) au même titre que les chefs¹². À ce sujet, l'élite administrative s'engage à protéger les intérêts de son clan.

¹¹ Qu'il s'agisse du modèle wébérien, des politiques d'ajustement ou du NMP, tous sont d'origine occidentale avec des substrats idéologiques différents. Le premier s'appuie sur les préceptes théologiques d'origine protestante, l'ajustement est une réponse économique à un choc basée sur la recherche des équilibres macroéconomique et le NMP véhicule l'idéologie néolibérale.

¹² Toutefois, cette considération n'est valable que si les vieux ou les chefs sont légitimes au regard de leur contribution à la communauté. Leur légitimité est obtenue en retour de leur implication à la communauté, de leur contribution à la cohésion sociale. Ils acceptent de partager le pouvoir avec les sages d'autres communautés et devraient assurer le relais avec les jeunes.

On est habitué aux termes « représentant personnel du Chef de l'État », représentant personnel du Premier ministre ou d'un ministre ». Les représentations dans les régions indexent le plus souvent les élites administratives de ces régions les consacrant alors comme les défenseurs des intérêts de leurs clans. Cette pratique d'apparence anodine consacre l'ancrage identitaire de la société. La nomination d'un fils du clan est célébrée par l'ensemble du clan et une motion de soutien est adressée au Chef de l'État. Très souvent, le premier signataire de cette motion est le plus haut responsable du clan, suivent alors les noms de l'ensemble du clan le plus souvent classé par ordre de préséance.

La circulation de l'information est une modalité entretenue pour maintenir les membres du clan en connexion permanente. C'est autour de cette tradition que les problèmes du clan sont résolus et les perspectives d'avenir envisagées. L'on assiste dans l'administration publique à ce phénomène de clans avec des expressions diverses en termes de solidarité ou de lutte entre clans.

Ces illustrations contrastent avec les principes de responsabilité individuelle. La communauté constitue une variable déterminante actuellement implicite dans le modèle de gouvernance de l'administration publique. L'innovation de notre proposition réside dans les modalités de participation, de collaboration et de coordination administrative. Elles proposent de tenir compte de la communauté comme repère efficace aussi bien dans le choix de l'élite administrative (légitimité des personnes choisies) que dans leur implication dans les différentes conventions au sein de l'administration.

Pour conclure, les administrations publiques africaines gèrent les crises multisectorielles en implémentant des réformes structurelles et/ ou conjoncturelles. Cette gestion aux résultats mitigés s'expliquerait par l'usage d'un mode de gouvernance en décalage avec les valeurs de la société africaine. En effet, le NMP véhicule des valeurs idéologiques néolibérales. Celles-ci sont à l'opposé des caractéristiques culturelles communautaristes qui régissent les rapports au sein de la société africaine.

Bibliographie

- EIU. (2006). The 2006 e-readiness rankings: a white paper from the Economist Intelligence Unit, written in co-operation with the IBM Institute for Business Value. London: Economic Intelligence Unit.
- Eliza, W. Y. L., et Haque, M. S. (2006). The New Public Management Reform and Governance in Asian NICs: A Comparison of Hong Kong and Singapore 1. *Governance*, 19(4), 605-626.
- Bourgault J. (2006), conditions de succès d'implantation des réformes administratives en Afrique : leçons apprises au sujet des stratégies d'appui au changement, *Monde en développement*, N°133, 63 à 82.
- Hirigoyen, G., Poulain-Rehm, T. (2017). Approche comparative des modèles de gouvernance : Une étude empirique. *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 2017, 43 (265), pp.107-129. 10.3166/rfg.2017.00144. hal-02521878
- Mutabazi, E. (2008). Culture et gestion en Afrique noire : le modèle circulatoire. Dans E. Davel, J.-P. Dupuis & J.-F. Chanlat (Eds.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*. Québec: Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).
- Rerlie, E. (1996). *The new management in action*. Oxford: Oxford university press.
- Shafie, H. B. (1996). Malaysia's experience in implementing the new performance appraisal system. *Public Administration and Development*, 16(4), 341-352.

Pr Viviane Ondoua Biwolé, enseignante chercheure à l'Université de Yaoundé II au
Cameroun ond_viviane1@yahoo.fr

- Samaratunge, R., Alam, Q., et Teicher, J. (2008). Les réformes du nouveau management public en Asie: comparaison entre plusieurs pays d'Asie du Sud et du Sud-Est. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 74(1), 27-50.
- Savoie, D. J. (2006b). What is wrong with the new public management? *Comparative Public Administration*: Emerald Group Publishing Limited.