

Le rôle de la Réforme de l'Administration Publique sur sa performance: Un constat empirique en France

[The role of Public Administration Reform on its performance: An empirical observation in France]

Adil El Ibrahimy and Ahmed Lakssissar

Laboratoire de Recherche « Compétitivité Economique et Performance Managériale- LARCEPEM », Université Mohammed V de Rabat, Morocco

Copyright © 2023 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: This research aims to analyze and characterize the governance of public administrations in the field of performance management following recent reforms in this area in France between the years 2000 and 2018. To do this, and initially, a review of the theoretical literature of the different models that deal with this problem is proposed. In a second step, all the indicators selected will be the subject of an empirical study based on the econometrics of panel data in order to understand the response of the public administration to the reforms. The results of our research demonstrate the existence of a significant evolution of public administration towards results-based management. The performance indicators used largely explain the transformations observed.

KEYWORDS: Reforms, Public governance, Agency theory, Performance.

JEL CLASSIFICATION: G01 G30 G38 J61 R12.

RESUME: Cette recherche a l'ambition d'analyser et de caractériser la gouvernance des administrations publiques dans le domaine du management de la performance suite aux récentes réformes en la matière en France entre les années 2000 et 2018. Pour ce faire, et dans un premier temps, une revue de littérature théorique des différents modèles qui traitent cette problématique est proposée. Dans un second temps, l'ensemble des indicateurs sélectionné vont faire l'objet d'une étude empirique fondée sur l'économétrie de données de panel afin d'appréhender la réponse de l'administration publique aux réformes. Les résultats de notre recherche démontrent l'existence d'une évolution significative de l'administration publique vers la gestion axée sur les résultats. Les indicateurs de performance retenus expliquent largement les transformations constatées.

MOTS-CLEFS: Réformes, Gouvernance publique, Théorie de l'agence, Performance.

JEL CLASSIFICATION: G01 G30 G38 J61 R12.

1 INTRODUCTION

Les questions des réformes de l'administration publique liées à la gouvernance et au management public et leurs rôles dans la croissance économique ont été largement débattues dans la littérature scientifique. Un mouvement suivi par les gouvernements du monde entier explique l'engouement assez exceptionnel pour ces problématiques (Mattei et al., 2013).

En effet, les principaux objectifs des réformes axées initialement sur le nouveau management public (NPM) reposaient sur des notions fondamentales telles la productivité, l'équité et la qualité (Maupin, 2009; Martinussen et Magnussen, 2011 et Zhou et al., 2014).

Les tenants et les aboutissants des différents débats en la matière ont été examinés par une littérature dominée par des chercheurs réalisant essentiellement leurs travaux sur les pays occidentaux (Dan et Pollitt, 2014).

A ce niveau, force est de constater que la littérature avait tenté, d'une part, d'analyser ces réformes à la lumière des évolutions macroéconomiques, telles que le rôle de l'État (Fredriksson et Winblad, 2008); les engagements des organisations non gouvernementales (Maupin, 2009 et Filc, 2014) et la prise en considération de l'idéologie néo-libérale (Walker, 2017).

D'autre part, les explications microéconomiques fondées sur la responsabilisation, la gestion axée sur les résultats, le partenariat Public-Privé et le rôle des acteurs clés trouvent leurs origines dans de sérieux travaux de recherches (Ferlie et al., 2016; Reiter et Klenk, 2018 et Uddin et al., 2019). L'objectif étant de finir avec les méthodes de gestion traditionnelles (bureaucratiques et centralisées), et faire émerger une nouvelle infrastructure au niveau de l'administration publique. Un tel engouement se traduit par une dichotomie entre le politique et l'administratif (agent-principal), une augmentation de l'autonomie managériale et une responsabilisation des dirigeants.

Dans ce contexte, de nombreux auteurs mettent l'accent sur la notion de financiarisation qui constitue un élément primordial pour la réussite des réformes des organisations publiques. En effet, Modell et Yang (2017) ont essayé de répondre aux différents questionnements liés à cette problématique dans le cas des entreprises publiques chinoises.

Ainsi, en mobilisant la théorie des champs d'action stratégique, ils affirment que les techniques comptables axées sur les actionnaires, comme la valeur économique ajoutée « *Economic Value Added (EVA)* », ont joué un rôle important pour la réussite des réformes. Pourtant, les nouvelles pratiques de gouvernance ont surtout reflété les intérêts de l'État chinois dans le maintien et l'augmentation de la valeur de ses actifs tout en préservant son contrôle politique sur les entreprises publiques. Selon cette vision, cela a été rendu possible par les travaux des chercheurs en comptabilité de gestion qui ont apporté une contribution intéressante à ce niveau. Ces derniers ont amplifié le rôle majeur joué par cette discipline dans l'institutionnalisation des notions telles que la création de valeur pour les actionnaires comme fondement de la gouvernance d'entreprise et du contrôle (Froud et al. 2000; Carter et Mueller, 2006; Froud et al. 2006; Roberts et al. 2006; Gleadle et Cornelius, 2008; Newberry et Robb, 2008).

Dans le même ordre d'idée, une attention particulière a été portée à la diffusion des pratiques de la gouvernance anglo-américaine dans les économies capitalistes développées (Siepel et Nightingale, 2014). Ainsi, de nombreux travaux ont démontré l'importance de ces processus de diffusion en matière d'adaptations contextuelles des pratiques de gouvernance axées sur les actionnaires (Jürgens, Naumann et Rupp, 2000; Morgan et Takahashi, 2002; Fiss et Zajac 2004, 2006; Meyer et Höllerer, 2010 et Meyer et Höllerer, 2016).

Des affirmations pourtant nuancées par certaines études telles que Müller (2014) et Zwan (2014) ce qui nécessite des recherches plus approfondies afin de mieux appréhender leurs résultats contradictoires.

Selon la même logique, des auteurs tels (Mazouz, 2014; Bezemer et al., 2015) entre autres affirment que le management public et la gouvernance publique ne peuvent être définis sans référence aux institutions, structures d'offres en services publics, environnements administratifs et dispositifs de gestion relatifs aux organisations publiques. C'est ce qui explique, selon ces chercheurs, la divergence de résultats entre des grands chantiers de réformes qui ont aboutis à des transformations majeures de performances, structures d'offres en services publics et dispositifs de gestion publique, et d'autres qui sont restés sans résultats, abstraction faite des ressources et moyens consacrés (Pollitt et Bouckaert, 2004).

Bien que l'ensemble des décideurs politiques reconnaissent les mérites de l'efficacité, du partenariat public-privé, de la transparence et de la qualité des services rendus aux citoyens (Mazouz et Leclerc, 2008), les réformes réalisées ainsi que des résultats obtenus, ont profondément varié (Lacasse, 2005). Par conséquent, la diversité des façons de penser et d'agir au sein des organisations publiques constitue un début d'explication à la fois à la multiplicité des trajectoires évolutives des réformes et des systèmes de gouvernance publique. Notre étude est à notre connaissance la première à avoir utilisé l'économétrie de données de panel pour résoudre une telle problématique sans, toutefois, manquer de réalisme nécessaire au bon déroulement des méthodes dites quantitatives et qualitatives.

A cette fin, dans un premier temps, une revue de littérature relative à notre problématique dédiée à l'analyse de l'impact supposé des réformes sur la performance des administrations publiques est réalisée afin de proposer un modèle empirique traitant cette relation et la mise en place des pratiques de la gouvernance publique (Section 1). Cela est rendu possible au moyen d'un modèle économétrique (effet fixe, aléatoire et test de robustesse GMM). Nous analyserons ensuite les résultats obtenus à la lumière des théories et approches étudiées (Section 2). L'objectif étant de participer à un cadre théorique sur les capacités des administrations publiques à s'adapter aux réformes mises en place.

2 LES THÉORIES ET APPROCHES EXPLICATIVES

L'analyse de la relation entre la réforme de l'administration publique et les principes de la gouvernance d'entreprise nous a permis d'identifier diverses théories et approches (de l'intendance, de l'agence, de l'asymétrie d'information, la théorie du transfert coercitif de politique (*policy transfer*), etc.), susceptibles d'expliquer, de notre point de vue la divergence de résultats entre les différents pays étudiés (la Chine, Singapour, Italie entre autres). Toutefois, il faut préciser que les apports de ce large travail théorique demeurent quelques fois contradictoires (G.B. Peters and J. Pierre (2006)). L'objectif serait donc d'isoler les facteurs de performance permettant la réussite des réformes dans leur but sacro-saint de la croissance économique.

Le but que nous poursuivons dans cette section demeure d'identifier, puis d'expliquer la question de la performance à l'occasion des réformes de l'administration publique. Notre travail sur les trois approches proposées (en termes de relation d'agence, de transparence et la gestion axées sur les résultats) est largement maîtrisé du fait de la disponibilité peu ou prou constatée des données nécessaires à la mise en place d'une étude assez complète dans les pays développés. Une étude comparative pose, cependant, un sérieux problème. En effet, la majorité des pays du sud étudiés manque de données sur les résultats constatés en matière des réformes. Les autres pays recensés (principalement anglo-saxons et nordique) tendent souvent à diffuser l'image d'un modèle de gouvernance publique homogène et universel (Newcomer 2007). Une telle situation ne nous permet pas d'avoir une large panoplie de données nécessaires à la mise en exergue d'une étude empirique permettant d'avoir de solides recommandations pour les pays en voie de développement à ce niveau (Bouckaert et Halligan, 2008; Curristine, 2005; Pollitt 2006; OECD, 2007).

De cette littérature théorique, nous avons identifié trois principales approches susceptibles d'expliquer la relation entre la réforme (ou ce qu'on appelle la modernisation de l'administration publique), la gouvernance et la croissance économique. Leurs apports s'avèrent quelques fois contradictoires. Il s'agit de l'approche en termes de relation d'agence, de transparence et la gestion axées sur les résultats.

Notre travail consiste alors à tester l'hypothèse principale de notre problématique H1 et les deux autres hypothèses subsidiaires H2 et H3:

H1: La réforme impacte positivement la performance de l'administration publique.

H2: Le sort des réformes des administrations publiques est expliqué principalement par les relations d'agence en matière de décision publique.

H3: Quels indicateurs ou quelles chaînes causales peuvent être identifiés pour interpréter les besoins d'adaptations mutuelles.

Pour répondre à ces trois principaux questionnements, il importe d'examiner plus finement ces hypothèses au moyen de l'économétrie de données de panel. Une procédure qui semble d'autant plus essentielle et justifiée que la problématique en question est loin d'être négligeable.

Ainsi, estimer cette relation par un modèle à effet individuel fixe revient à passer par une transformation Within individuelle qui consiste à calculer pour chaque variable sa différence par rapport à la moyenne de la période pour chaque individu. Le passage par ce calcul permet d'éliminer l'hétérogénéité individuelle et d'obtenir les résultats suivants en appliquant l'estimateur OLS (tableau 1). Les autres résultats (modèle à effet aléatoire et GMM) seront présentés dans les tableaux 2 et 3. Afin d'éviter les problèmes de colinéarité, les matrices de corrélation nécessaires aux choix des variables ont été utilisées pour les différentes régressions.

3 ÉTUDE EMPIRIQUE

Notre travail empirique avait pour ambition de départ de détecter la disparité des résultats des réformes de l'administration publique au sein d'une panoplie de pays qui les ont adoptés en utilisant un modèle empirique fondé sur l'économétrie des données de panel sous la lumière des approches précédemment présentées. Cependant, eu égard des limites précitées (pays du sud et pays anglo-saxons), nous avons été contraints de limiter notre étude empirique sur les administrations publiques françaises. Nous avons choisi la France parce qu'il s'agit d'un cas riche en informations en matière de transparence, partenariat public-privé et responsabilisation entre autres (Steiner 2000, 2003) ce qui nous a permis de mettre en œuvre une base de données assez intéressante. Un test de robustesse va être réalisé pour que le travail économétrique soit le plus précis possibles.

Cependant, avant la mise en exergue des différents tests, il y a lieu de présenter notre échantillon et les variables utilisées. Les méthodologies et l'analyse des résultats feront l'objet d'une deuxième sous-section.

3.1 ECHANTILLON ET VARIABLES

Les administrations publiques en France ont fourni le cadre empirique de notre étude. En effet, nous avons exploité et finalisé la base de données fondée sur les informations récoltées de la part des responsables des centres de finances publiques et les organismes sociaux sur les questions de la gouvernance publique.

Grace à ces différents travaux établis, nous avons pu exploiter les données résultantes des enquêtes réalisées sur la période 2000 et 2018 par des fiscalistes, des experts comptables et des commissaires aux comptes sur la performance des administrations publiques suites aux réformes réalisées dans le cas français (les Centres des finances publiques et les organismes sociaux). Notre choix a été motivé par le fait que ce sont ces acteurs qui représentent essentiellement les citoyens face à l'administration publique.

Notre variable à expliquer demeure donc la performance des administrations publiques (PER) mesurée essentiellement par la satisfaction des citoyens (particuliers et professionnels). Les variables explicatives de notre modèle sont l'efficacité ou la qualité des services rendus aux citoyens (EFFIC), la réactivité des différents services publics (REAC), la transparence (TRANS), la responsabilité au sein de l'administration publique (RESP), les partenariats Public-privé (PART) et nous avons pris comme benchmark le secteur d'activité pour les professionnels (SECT) Fournir une description complète des variables et de leurs échelles de mesure. Les données qualitatives recueillies suites à des questions fermées puis ouvertes nous a permis d'exploiter un échantillon de 850 observations sur 25 administrations publiques. C'est ainsi que nos estimations sont réalisées en testant notre modèle:

$$\text{LNPER}^{it} = f(\text{EFFIC}^{it}, \text{REAC}^{it}, \text{TRANS}^{it}, \text{RESP}^{it}, \text{PART}^{it}, \text{CONF}^{it}, \text{SECT}^{it}).$$

3.2 ANALYSE DES RÉSULTATS

Tableau 1. Modèle à effet fixe¹

LNPER	Coefficient	Ecart type	t	P> t
EFFIC	0,022***	0,0045	5,050	0,000
REAC	0,071***	0,009	-3,980	0,000
TRANS	0,03***	0,003	4,050	0,000
RESP	0,012***	0,001	4,020	0,002
PART	-0,008	0,003	-0,310	0,374
CONF	0,011	0,004	0,170	0,650
SECT	0,009**	0,004	1,720	0,065
_cons	13,57	0,163	106,950	0,000

$R\text{-sq} = 0.2206$, $F(12,678) = 18.71$

(***): Significatif au seuil de 1%, (**): Significatif au seuil de 5%, (*): Significatif au seuil de 10%.

Les résultats de notre modèle à effet fixe nous montrent une relation positive et significative entre la performance des administrations publiques et la qualité des services rendus aux citoyens, la réactivité de l'administration, le critère de transparence, la responsabilité et prend en considération la nature des secteurs d'activité pour les professionnels. Des résultats confirmés par les travaux des auteurs tels Chan, 2000; Yang, 2001; Morgan, 2003; Li, 2004; Caulfield, 2006; Wang Y.K., 2009; Wang L.M., 2009; Zhang, 2009 et Hudon et Mazouz 2014 entre autres. Les autres variables n'expliquent pas la performance analysée.

Les mêmes résultats ont été trouvés dans le modèle à effet aléatoire.

¹ $y_{it} = \alpha_i + \beta x_{it} + \epsilon_{it}$ où l'hétérogénéité individuelle est spécifiée sous la forme d'une constante spécifique à chaque individu.

Tableau 2. Modèle à effet individuel aléatoire ²

LNPER	Coefficient	Ecart type	z	P> z
EFFIC	0,031***	0,004	4,080	0,000
REAC	0,085***	0,024	-5,210	0,000
TRANS	0,009***	0,001	2,650	0,000
RESP	0,016***	0,002	3,900	0,000
PART	-0,004	0,005	-0,760	0,229
CONF	0,003	0,005	0,550	0,411
SECT	0,0226***	0,003	3,440	0,014
_CONS	13,19	0,090	93,610	0,000

R-sq= 0.2739 Wald chi2 (12) =349.81,

(***): Significatif au seuil de 1%, (**): Significatif au seuil de 5%, (*): Significatif au seuil de 10%.

Les résultats de notre modèle aléatoire nous confirment ceux du premier modèle à effet fixe. En effet, les principaux indicateurs de la gouvernance publique sont positivement et significativement liés à la performance des administrations publiques.

Après un test d'Hausman, largement significatif (Prob>chi2= 0,000), qui rejette les résultats du modèle à effet aléatoire, le passage à la méthode GMM ³ s'avère indispensable⁴. À ce niveau, il faut signaler que les tests de stationnarité nécessaires pour mener à bien un modèle dynamique ont été réalisés. Nous utilisons, comme pour Coe et Helpman (1995), le test d'ADF de Levin et Lin (1992) appliqué aux données de panel pour vérifier cette hypothèse⁵. Les variables sont largement stationnaires. À ce niveau, une distinction essentielle, solidement argumentée, différenciant les modèles dynamiques des autres statiques, est loin de passer inaperçue. Les modèles dynamiques se caractérisent par la présence d'une ou de plusieurs variables endogènes retardées parmi les variables explicatives⁶. L'estimation de ce type de modèle revient à tester la relation étudiée dans le cas d'un retard d'ordre 1. Et puisque nos variables à expliquer proviennent des données collectées des questionnaires des mêmes individus, il est incontestable que ces dernières sont significativement dépendantes de leurs valeurs retardées. C'est pour cette raison que le modèle dynamique paraît plus adéquat pour élucider nos questions de recherche. Nous présentons, néanmoins, les résultats des modèles statiques.

Il faut noter, toutefois, que la variable endogène retardée dépend de l'hétérogénéité individuelle u_i . L'utilisation des méthodes d'estimation classiques (OLS, Within) donne des estimateurs biaisés et non convergents. Parmi les méthodes utilisées pour résoudre ce problème, nous faisons appel à celle d'Arellano et Bond (1991) ⁷. S'agissant de la même relation à estimer, il faut signaler que le modèle statique, bien que peu convaincant, trouve les mêmes résultats que le modèle dynamique. Donc, les coefficients ainsi que les significativités des tests GMM sont présentés dans le tableau 3.

² $y_{it} = \alpha_i + \beta x_{it} + \mu_i + \epsilon_{it}$ où l'hétérogénéité individuelle est incluse dans le résidu de la régression. Ce dernier est donc constitué de deux composantes : la composante aléatoire standard ϵ_{it} et la composante aléatoire μ_i qui capture l'hétérogénéité individuelle.

³ Il existe plusieurs méthodes « GMM » pour estimer un modèle à effet aléatoire en présence d'une corrélation entre les variables explicatives et l'hétérogénéité individuelle comme celles d'Arellano et Bover (1995), Blundel et Bond (1998) et bien d'autres. Ici, nous avons utilisé celle d'Arellano et Bond (1991). La variable DLN(MV)(-1) représente la variable endogène retardée.

⁴ L'utilisation de l'estimateur « GMM » consiste à calculer dans une première étape une estimation « 2SLS » en utilisant, après le passage par une différence première (ou une déviation orthogonale), les instruments des variables explicatives. Les résidus estimés de cette étape pour calculer un estimateur « GMM » plus efficace. Nous présentons les résultats de cette estimation, comme expliqué plus haut, en différence première.

⁵ Ce test est donné par la formule générale suivante :

$$\Delta y_{it} = \mu_i + \beta y_{i,t-1} + \sum_{k=1}^p \phi_k \Delta y_{i,t-k} + \gamma + \epsilon_{it} \quad i = 1, \dots, N, t = 1, \dots, T.$$

Sous l'hypothèse $H_0 : \beta = 0$ correspondant à la non stationnarité contre l'hypothèse alternative $H_1 : \beta < 0$ correspondant à la stationnarité de la série.

⁶ Nous nous contentons de présenter, dans ce travail, uniquement les résultats des estimations de la deuxième étape.

⁷ Celle de Anderson et Hsiao (1982) est également utilisée pour ce genre de problème. Cependant, la littérature est unanime sur le fait que la méthode de Arellano et Bond (1991), qui permet d'obtenir un estimateur "GMM" en deux étapes, est plus efficace.

Tableau 3. L'estimateur GMM⁸

	Coefficient	Ecart type	t-value	t-prob
DlnPER (-1)	0,78***	0,06	8,63	0,00
D EFFIC	0,03**	0,019	2,50	0,05
D REAC	0,21**	0,05	-1,30	0,04
D TRANS	0,21**	0,07	-2,92	0,03
D RESP	0,030**	0,02	-2,53	0,02
D PART	-0,0023	0,00	-0,42	0,55
D CONF	-0,0010	0,00	-0,21	0,68
D SECT	-0,0009	0,00	-0,25	0,72

Sargan test = 65.64, AR (1) test: $N(0,1) = 1.318 [0.003]$, AR (2) test: $N(0,1) = -2.255 [0.752]$

(***): Significatif au seuil de 1%, (**): Significatif au seuil de 5%, (*): Significatif au seuil de 10%.

Cette étude est à notre connaissance la première à avoir utilisé l'économétrie de données de panel pour résoudre une telle problématique sans, toutefois, manquer de réalisme nécessaire au bon déroulement des méthodes dites quantitatives et qualitatives. Les résultats sont satisfaisants et largement significatifs (le test de Sargan significatif, celui AR (1) significatif et AR (2) négatif et non significatif). En effet, la performance des administrations publiques (PER), mesurée par la satisfaction des professionnels, est effectivement expliquée par les variables ou indicateurs de la « bonne » gouvernance publique (EFFIC, REAC, TRANS et RESP). Des résultats qui confirment les travaux des travaux précédemment analysés. Nous constatons également de faibles écart-types pour toutes les variables étudiées indiquant ainsi que leurs tendances générales sont centrées autour de leurs moyennes. Autrement dit, leurs effets ne sont pas trop dispersés. Ce qui nous permet de conclure que la réforme de l'administration publique a un impact positif sur la performance via la mobilisation des différents indicateurs de la gouvernance. Des résultats qui confirment ceux précédemment trouvés par d'autres auteurs tels que Zhou, 1996; Wang Y. K., 1998; Chan, 2000; Yang, 2001; Morgan, 2003; Li, 2004; Caulfield, 2006; Wang Y.K., 2009; Wang L.M., 2009; Zhang, 2009 et Hudon et Mazouz 2014 entre autres.

4 CONCLUSION

Notre travail de recherche, qui s'inscrit dans une double approche théorique et empirique, traite une problématique d'une importance primordiale pour la question sacro-sainte de la croissance économique. Ainsi, les réformes de l'administration publique anime le débat entre les différents auteurs qui travaillent sur ce type de questionnements. En effet, la réforme modernise l'administration publique en mettant en place des procédures et indicateurs de la gouvernance publique qui retient ses principes de base de la gouvernance d'entreprise.

Notre travail empirique sur le cas français fondé sur l'analyse théorique semble confirmer la tendance générale observée par la littérature étrangère en la matière. En effet, la réforme a un impact positif sur les indicateurs de performance communément observés. Dans les travaux sur la gouvernance d'entreprise. Un constat qui s'inscrit largement dans les travaux théoriques et empiriques précédemment étudiés.

Ainsi, les résultats observés dans notre modèle empirique confirment les hypothèses de base de notre travail théorique. La performance des administrations publiques est expliquée principalement par la qualité des services rendus aux citoyens, la transparence et la confiance.

REFERENCES

- [1] Aucoin, P. (1995), The new public management: Canada in comparative perspective, Institute for Research on Public Policy, Montréal.
- [2] Bartoli, A., mazouz, B. (2011), « Éthique et Performance en Management Public », Revue Française d'Administration Publique, numéro spécial 140.

⁸ Le résultat de ce test s'observe au moyen de l'équation suivante : $\chi^2(1) = (b-B)'[(V_b - V_B)^{-1}](b-B)$.

- [3] Biebricher, T. (2007), « Habermas And Foucault: Deliberative Democracy And Strategic State Analysis », *Contemporary Political Theory*, 6, pp. 218–245.
- [4] Bower, J. L. (1983), *The Two Faces of Management*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- [5] Bodiguel, J.-L. and L. Rouban (1996), 'Les politiques de la fonction publique depuis 1981: crise du modèle administratif ou inertie des politiques?', *Revue Internationale des Sciences Administratives* 54 (2).
- [6] *Building Democracy: The OMRI National Survey of Eastern Europe and the Former Soviet Union 1995* (1996) (London and New York: M. E. Sharpe).
- [7] Bulmer, S. (1998), 'New Institutionalism and the Governance of the Single European Market', *Journal of European Public Policy* 5 (3).
- [8] Bunce, V. (1999), *Subversive Institutions: The Design and the Destruction of Socialism and the State* (Cambridge: Cambridge University Press).
- [9] Bútorá, M. and P. Huncsik (eds.) (1996), *Global Report on Slovakia* (Bratislava: Sándor Márai Foundation).
- [10] Caroll, B.W. and T. Caroll (1999), 'Civic Networks, Legitimacy and Policy Process', *Governance* 12 (1).
- [11] T.M. La Porte, C.C. Demchak and M. De Jong (2002), *Democracy and Bureaucracy in the Age of the Web. Empirical Findings and Theoretical Speculations*, *Administration and Society* 34 (4).
- [12] L. Lynn, C. Heinrich and C. Hill (2000), *Studying governance and public management: challenges and prospects*, *Journal of Public Administration Research and Theory* 10 (2).
- [13] S. Madon (2006), *IT-based government reform initiatives in the Indian state of Gujarat*, *Journal of International Development* 18 (6).
- [14] R. Miettinen, D. Samra-Fredericks and D. Yanow (2009), *Re-Turn to Practice: An Introductory Essay*, *Organization Studies* 30 (12).
- [15] M. Moore and J. Hartley (2008), *Innovations in Governance*, *Public Management Review* 10 (1).
- [16] R. Normann (1984), *Service Management – Strategy and Leadership in Service Business*, Chichester: John Wiley and Sons, Ltd.
- [17] G.B. Peters and J. Pierre (1998), *Governance without Government? Rethinking Public Administration*, *Journal of Public Administration Research and Theory* 8 (2).
- [18] C. Pollitt (2006), *Performance Management in Practice: A Comparative Study of Executive Agencies*, *Journal of Public Administration Research and Theory* 16 (1).
- [19] T.C. Powell and A. Dent-Micallef (1997), *Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources*, *Strategic Management Journal* 18 (5).
- [20] R. Rusted and S. Martin (1991), *Panacea or panopticom? The hidden power of computer mediated communication*, *Communication Research* 21 (4).
- [21] K.E. Weick, K.M. Sutcliffe and D. Obstfeld (2005), *Organizing and the Process of Sensemaking*, *Organization Science* 16 (4).
- [22] E. Wenger (1998), *Communities of practice: learning, meaning and identity*, Cambridge University Press, New York.
- [23] D.M. West (2004), *E-government and the Transformation of Service Delivery and Citizen Attitudes*, *Public Administration Review* 64 (1).
- [24] Williams, M. and Ford, L.: (1999), 'The world organization, social movements and global environmental management', *Environ. Polit.* 8 (1).
- [25] World Bank: (2002a), *Social Development Update: Monitoring Civic Engagement in Bank Lending and Policy Instruments*, March.
- [26] World Bank: (2002b), *The World Bank and Civil Society*, <http://lnweb18.worldbank.org/essd/essd.nsf/NGOs/home>.
- [27] World Bank: (2002c), *Overview of World Bank Collaboration with Civil Society*, <http://lnweb18.worldbank.org/essd/essd.nsf/NGOs/home>.
- [28] World Bank: (2002d), *IFC Announces Withdrawal from the Rosia Montana Project* <http://web.worldbank.org/WEBSITE/EXTERNAL/NEWS/>.
- [29] World Bank: (2003a), *Implementation Completion Report: Kerinci Seblat Integrated Conservation and Development Project*, June 30, Report No: 25753.
- [30] World Bank: (2003b), *Projects, Policies & Strategies, Indonesia*, <http://www4.worldbank.org/sprojects/>.
- [31] Young, O.R. (ed.) (1997), *Global Governance – Drawing Insights from the Environmental Experience*, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press.
- [32] Young, O.R. (1999), *Governance in World Affairs*, Ithaca, Cornell University Press.
- [33] Zafarullah, H. (1987). «Public Administration in the First Decade of Bangladesh» *Asian Survey* 27, 459–476.
- [34] Zafarullah, H. (1994). «The Bureaucracy». In H. Zafarullah, M. A. Taslim and Anis Chowdhury (eds.), *Policy Issues in Bangladesh*. New Delhi: South Asian Publishers.
- [35] Zafarullah, H. and M. M. Khan. (2001). «Bureaucracy in Bangladesh: Politics Within and the Influence of Partisan Politics». In A. Farazmand (ed.), *Handbook of Comparative and Development Public Administration*, 2nd edn. New York: Marcel Dekker.